



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

# **PENGEMBANGAN KARIS PEGAWAI NEGERI SIPIL (STUDI KASUS SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PESISIR SELATAN)**

## **TESIS**



**LOLI NOFITA  
06206071**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ANDALAS  
2008**

**PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI NEGERI SIPIL  
(STUDI KASUS SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN PESISIR SELATAN)**

**Oleh: Loli Nofita**

(Dibawah bimbingan Dr. Hefrizal Handra dan Dr. Nasri Bachtiar)

**RINGKASAN**

Pengembangan SDM menjadi kebutuhan dan langkah strategik bagi pemerintah daerah. Substansi penting di era otonomi daerah adalah perubahan paradigma, sikap, nilai dan perilaku para aparatur pemerintah. Mereka harus berubah dari perilaku terkotak-kotak ke perilaku *teamwork*, kemampuan kepemimpinan yang demokratis dengan SDM yang mampu melayani masyarakat. Salah satu permasalahan internal di Kabupaten Pesisir Selatan adalah terbatasnya kemampuan SDM aparatur daerah dari aspek kompetensi. Berangkat dari hal tersebut, penulis mencoba mengangkat masalah pengembangan karir PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan. Adapun tujuan dari penulisan tesis ini untuk mengetahui pelaksanaan pengembangan karir pegawai negeri sipil dan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan.

Dalam tesis ini digunakan konsep teoritis mengenai pengembangan karir. Pengembangan karir disini dalam arti luas meliputi penempatan, promosi dan diklat. Konsep faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir yang meliputi budaya organisasi dan kekuasaan dalam pengambilan keputusan.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif sedangkan berdasarkan jenisnya termasuk penelitian deskriptif. Pengumpulan data dengan cara wawancara mendalam terhadap informan kunci dan informan pendukung. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisa gap (kesenjangan) antara sistem pengembangan karir dengan peraturan yang berlaku dan analisis deskriptif dengan mengembangkan kategori-kategori yang terdiri dari hasil wawancara mendalam dari para narasumber dan informan pendukung.

Dari hasil penelitian, terlihat jelas bahwa upaya Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan, yang meliputi penempatan, promosi dan pendidikan dan pelatihan belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik. Berbagai kelemahan masih terlihat dalam manajemen sumber daya aparatur sehingga upaya pengembangan karir pegawai menjadi serampangan dan tidak jelas arah..

Rekomendasi yang diusulkan antara lain, promosi harus didasarkan atas kriteria yang jelas dan transparan dan memperlakukan setiap pegawai secara adil dalam arti tidak pilih kasih dan diskriminasi. Selain itu dalam penempatan prinsip yang harus dipegang adalah *the right man on the right place*. Pendidikan harus diprioritaskan pada pendidikan di perguruan tinggi dan diklat teknis dengan pertimbangan bahwa kompetisi di masa depan berada pada tataran ilmu pengetahuan dan teknologi. Melalui diklat teknis pegawai akan memiliki kemampuan teknis yang spesifik yang sangat berguna untuk merespons kompleksitas tuntutan pelayanan masyarakat.



**PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI NEGERI SIPIL  
(STUDI KASUS SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN PESISIR SELATAN)**

**TESIS**

*Oleh :*  
**LOLI NOFITA**  
**06206071**

**Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister Sains (M.Si) Pada  
Program Pascasarjana Universitas Andalas Padang**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS ANDALAS  
2008**



Judul Penelitian : Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus  
Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan)

Nama Mahasiswa : Loli Nofita

Nomor Pokok : 06206071

Program Studi : Perencanaan Pembangunan

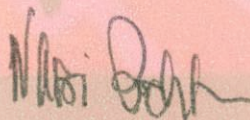
Tesis ini telah diuji dihadapan dosen program Pascasarjana Universitas Andalas Padang dan dinyatakan lulus pada tanggal 26 Agustus 2008.

Menyetujui

**Komisi Pembimbing**

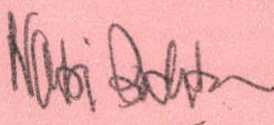


Dr. Hefrizal Handra, MSoc.Sc  
Pembimbing I



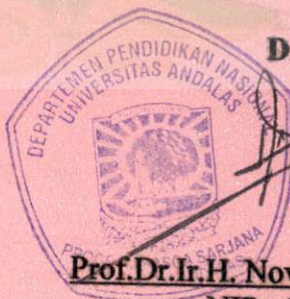
DR. Nasri Bachtiar, SE, MS  
Pembimbing II

**Ketua Program Studi**



DR. Nasri Bachtiar, SE, MS  
NIP : 131 656 510

**Direktur**



Prof. Dr. Ir. H. Novirman Jamarun, MSc  
NIP : 130 819 552



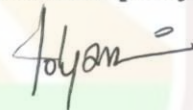
## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Dengan ini saya menyatakan bahwa isi tesis yang saya tulis dengan judul :  
Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus Sekretariat Daerah  
Kabupaten Pesisir Selatan), adalah hasil karya/kerja saya sendiri dan bukan  
merupakan ciplakan dari hasil karya/kerja orang lain, kecuali kutipan yang  
sumbernya dicantumkan.

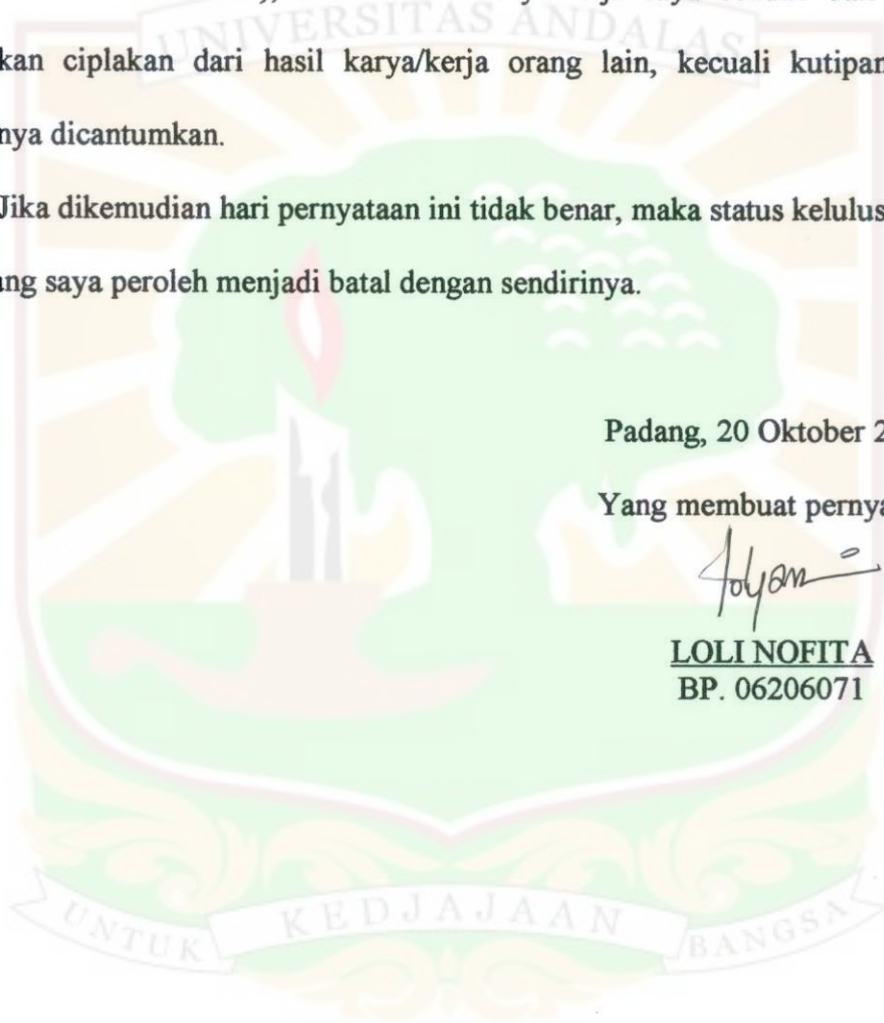
Jika dikemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka status kelulusan dan  
gelar yang saya peroleh menjadi batal dengan sendirinya.

Padang, 20 Oktober 2008

Yang membuat pernyataan



**LOLI NOFITA**  
BP. 06206071





*" Allah mengeluarkanmu dari perut ibumu  
dalam keadaan tidak mengetahui sesuatupun  
dan Dia memberi kamu pendengaran,  
penglihatan dan hati, agar kamu bersyukur "*  
(QS. An – Nahl: 78)

*Ya Allah.....  
Diperjalanan mencapai nikmat-Mu ini  
Begitu banyak hikmah dan pelajaran yang dapatku ambil  
Berikanlah manfaat dari apa yang telah hamba jalani dalam hidup ini ya Allah*

*Kupersembahkan secuil keberhasilan ini kepada  
Ibunda Nursina, Ayahanda Jornalis  
serta semua keluarga besar yang telah memberi  
kesempatan dan semangat,  
Suami tercinta Azhari yang telah  
memberikan inspirasi dan dorongan dalam meraih suatu karya*



## RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan pada tanggal 27 Juni 1982 di Painan sebagai anak ketiga dari lima bersaudara, dari ayah yang bernama Jurnalis dan Ibu Nursina. Penulis menamatkan pendidikan pada SDN 19 Painan pada tahun 1994, SMPN 01 Painan pada tahun 1997 dan SMA 02 Painan pada tahun 2000. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan pada Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri (STPDN) Jatinangor Bandung. Dalam masa pendidikan tersebut (1 oktober 2001) penulis diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil dan menamatkan pendidikan pada tahun 2004 dan langsung bertugas pada pemerintah daerah Kabupaten Pesisir Selatan.

Pada tahun 2006 penulis mendapatkan kesempatan melanjutkan pendidikan tugas belajar ke Program Pascasarjana Universitas Andalas pada Program studi Perencanaan Pembangunan dengan beasiswa dari Pemda Kabupaten Pesisir Selatan. Pada tanggal 13 februari 2008 penulis menikah dengan seorang laki-laki bernama Azhari dan sekarang penulis bertempat tinggal di Jalan Tentara Pelajar Painan Kabupaten Pesisir Selatan.



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan hidayahNya sehingga penulis dapat menyusun tesis yang berjudul “ Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan)”. Tesis ini ditulis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Pascasarjana Universitas Andalas Padang.

Dalam penulisan tesis ini, penulis mendapat bantuan dari berbagai pihak baik langsung maupun tidak langsung. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang tulus kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Novirman Jamarun, MSc selaku Direktur program Pasacasarjana Universitas Andalas.
2. Bapak Dr. Nasri Bachtiar, SE, M.S selaku Ketua Program studi Perencanaan Pembangunan.
3. Bapak Dr. Hefrizal Handra, MSoc, Sc selaku ketua komisi pembimbing serta Bapak Dr. Nasri Bachtiar, SE, M.S sebagai anggota komisi pembimbing yang telah mencurahkan perhatian dan meluangkan waktu dalam memberikan pengarahan dan bimbingan kepada penulis.
4. Bapak dan Ibu selaku tim penguji kolokium, seminar hasil penelitian dan ujian tesis magister yang telah memberikan masukan dan arahan untuk penyempurnaan tesis ini.



5. Seluruh Dosen Pengajar Program studi Perencanaan Pembangunan Program Pascasarjana Universitas Andalas yang telah memberikan ilmu kepada penulis.
6. Bapak Sekretaris Daerah Kabupaten Pesisir Selatan, Ibu Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pesisir Selatan dan seluruh jajarannya yang telah membantu penulis dalam memberikan data untuk menyelesaikan penelitian tesis ini.
7. Kedua orang tua beserta saudara-saudara penulis lainnya, serta terutama untuk suami tercinta Mas Ari yang senantiasa mendoakan, memberikan semangat dan motivasi serta mengulurkan bantuannya kepada penulis untuk menyelesaikan studi ini.
8. Rekan-rekan senasib dan seperjuangan, mahasiswa program studi Perencanaan Pembangunan program Pascasarjana Universitas Andalas.
9. Seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu dan telah memberikan bantuan dalam pelaksanaan studi penulis.

Besar kiranya harapan penulis agar tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis ataupun bagi kalangan yang mengelola manajemen kepegawaian. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahan dalam tesis ini, oleh karena itu kritik dan saran penulis harapkan dari semua pihak demi kesempurnaan penelitian ini.

Padang, Oktober 2008

Penulis,

Loli Nofita

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>vii</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	 <b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan Penelitian.....	6
1.5 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian.....	6
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	 <b>7</b>
2.1. Pengertian Pengembangan Karir.....	7
2.2. Tujuan Pengembangan Karir.....	12
2.3. Aspek – Aspek Pengembangan Karir.....	14
2.3.1. Penempatan.....	14
2.3.2. Promosi.....	21
2.3.3. Pendidikan dan Pelatihan.....	23
2.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir .....	26
2.4.1. Budaya Organisasi .....	26
2.4.2. Kekuasaan dalam Pengambilan Keputusan .....	30
2.5. Penelitian Terdahulu.....	33
 <b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	 <b>35</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	35
3.2. Populasi dan Sampel.....	36
3.2.1. Populasi.....	36
3.2.2. Sampel.....	36
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.4. Sumber Data.....	38
3.5. Teknik Analisis Data.....	39
3.5.1. Metode Analisis Gap (Kesenjangan).....	39
3.5.2. Analisis Deskriptif .....	40
3.6. Defenisi Operasional .....	40
 <b>BAB IV DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN .....</b>	 <b>42</b>
4.1.Deskripsi Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan.....	42
4.1.1. Kedudukan, Tugas dan Fungsi.....	42



4.1.2. Struktur Organisasi .....	44
4.2. Visi dan Misi Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan .....	46
4.2.1. Visi Sekretariat Daerah .....	46
4.2.2. Misi Sekretariat Daerah .....	47
4.3. Deskripsi Kepegawaian .....	48
4.4. Sarana Penunjang .....	52
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>54</b>
5.1. Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil .....	54
5.1.1. Pengembangan Karir PNS Secara Makro .....	54
5.1.2. Proses Pengembangan Karir PNS .....	57
5.2. Analisa Gap antara Sistem Pengembangan Karir PNS dengan Peraturan yang Berlaku .....	67
5.2.1. Penempatan .....	68
5.2.2. Promosi .....	74
5.2.3. Pendidikan dan Pelatihan .....	82
5.3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan .....	91
5.3.1. Budaya Organisasi .....	91
5.3.2. Kekuasaan dalam Pengambilan Keputusan .....	96
5.4. Implikasi Kebijakan .....	100
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>102</b>
6.1. Kesimpulan .....	102
6.2. Saran .....	104
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>106</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>109</b>

## DARTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Jumlah Jabatan dan Tingkat Eselon pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan tahun 2008 .....	45
Tabel 4.2 Data Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan menurut Tingkat Pendidikan tahun 2008 .....	48
Tabel 4.3 Distribusi Pegawai dan Tingkat Pendidikan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan tahun 2008 .....	49
Tabel 4.4 Keadaan Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan menurut Pendidikan dan Pelatihan Struktural tahun 2008 .....	49
Tabel 4.5 Data Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan menurut Diklat Teknis sampai tahun 2008 .....	50
Tabel 4.6 Data Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan menurut Jabatan tahun 2008 .....	51
Tabel 5.1 Data Kebutuhan Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan tahun 2007 .....	68
Tabel 5.2 Analisa Gap antara Pelaksanaan Pengembangan Karir PNS dalam Proses Penempatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan dengan Peraturan yang Berlaku .....	73
Tabel 5.3 Analisa Gap antara Pelaksanaan Pengembangan Karir PNS dalam Proses Promosi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan dengan Peraturan yang Berlaku .....	80
Tabel 5.4 Data PNS Tugas Belajar di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan Tahun 2004-2008 .....	83
Tabel 5.5 Data Diklat Teknis PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan sampai tahun 2008 .....	86
Tabel 5.6 Kesenjangan/gap Pelaksanaan Pengembangan Karir PNS dalam Proses Promosi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan dengan Peraturan yang Berlaku .....	89



**DARTAR GAMBAR****Halaman**

<b>Gambar 2.1 <i>Career Development Process</i> .....</b>	<b>11</b>
---	-----------





**DARTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1 Pedoman Wawancara .....	110
Lampiran 2 Transkrip Wawancara.....	113





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sesuai amanat Undang-undang no. 43 tahun 1999 tentang kepegawaian, bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya pegawai negeri sipil. Karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi diperlukan pegawai negeri sipil yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan, dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945.

Salah satu faktor terpenting dalam perencanaan sumberdaya aparatur adalah pelaksanaan pengembangan karir, berupa penempatan, promosi dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Ketidakpastian dalam pengembangan karir akan menimbulkan hambatan terhadap penyelenggaraan organisasi tersebut, misalnya: kurangnya atau rendahnya produktivitas pegawai, suasana kerja yang tidak harmonis, rendahnya prestasi dan motivasi pegawai, hubungan kerja yang tidak kondusif antara pimpinan dengan bawahan, cara kerja yang tidak efisien dan efektif, dan berbagai penyimpangan prosedur kerja. Oleh karena itu dalam rangka pengembangan karir pegawai negeri sipil yang merupakan satu diantara langkah-

langkah kritis di dalam keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia aparatur.

Dalam rangka pengembangan karir dan penempatan dalam jabatan, seorang pemimpin harus dapat mengembangkan potensi optimal bawahannya, serta secara tepat dan benar menilai kesiapan dan kemampuan bawahan, sehingga proses pengangkatan dan penempatan dalam jabatan struktural betul-betul menganut *merit system*, yaitu: berdasarkan kecakapan, kemampuan atau keahlian tertentu sesuai dengan tingkatan jabatannya. Hal ini nampak pada kondisi pada pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan dimana belum adanya kriteria yang jelas untuk menempatkan seorang pegawai dalam jabatan struktural, misalnya berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 13 tahun 2002 tentang perubahan Peraturan Pemerintah nomor 100 tahun 2000 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural bahwa untuk menempatkan pegawai dalam jabatan Eselon IVb, harus memiliki golongan terendah IIIb dan tertinggi IIIc, sementara di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan masih ditemui adanya pegawai yang memiliki golongan IIIa sudah memperoleh jabatan Eselon IVb padahal ada pegawai yang sudah mempunyai golongan kepangkatan IIId tetapi belum mendapatkan jabatan. Dalam hal pendidikan, syarat untuk memperoleh jabatan struktural eselon IVb, minimal pendikannya S1 tetapi masih ditemui adanya pegawai yang menduduki eselon IVb masih memiliki ijazah SMA, hal ini menjadi pertanyaan bagi pegawai lainnya, bagaimana standar yang jelas untuk menempatkan seorang pegawai dalam jabatan struktural.

Seiring dengan hal tersebut, pola karir bagi aparatur pemerintah haruslah jelas, sehingga setiap pegawainya dapat mengerti benar perjalanan karirnya dan



syarat-syarat rasional yang harus diraihinya bila ingin meningkatkan diri ke jabatan yang lebih tinggi. Syarat-syarat rasional ini menjelaskan secara rinci target yang harus dicapai oleh setiap pegawai sehingga apabila terjadi kenaikan pangkat atau jabatan yang lebih tinggi tidak ada lagi rasa iri, dengki dan curiga kepada pegawai lain. Demikian juga halnya dalam pemberian kesempatan dalam melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan dalam mengikuti diklat, ditemui bahwa pemberian kesempatan untuk mengikuti pendidikan terutama tugas belajar sering terjadi kesenjangan, contoh pegawai yang telah lama mengabdikan dan mempunyai kinerja dan kemampuan yang cukup bagus belum diberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, padahal pegawai baru yang masih calon pegawai negeri sipil sudah diberi kesempatan untuk mengikuti tugas belajar. Demikian juga dalam hal pengiriman pegawai untuk mengikuti pelatihan, belum adanya ketentuan yang jelas yang mengatur kriteria bagaimana yang digunakan untuk memutuskan pegawai yang akan mengikuti pelatihan, nampaknya kondisi yang ada sering memperlihatkan bahwa pegawai yang mengikuti diklat adalah pegawai yang mempunyai kedekatan dengan atasan, baik karena hubungan kekerabatan maupun loyalitas. Selain itu yang diutus mengikuti pelatihan adalah pegawai yang dulu sudah pernah mengikuti pelatihan yang sama, sehingga kesannya ilmu yang diperoleh sewaktu pelatihan tidak ada manfaatnya bagi organisasi.

Munculnya penyimpangan dalam penempatan, promosi dan pengiriman mengikuti pendidikan dan pelatihan menimbulkan adanya indikasi kolusi, nepotisme dan kedekatan dengan pimpinan. Hal ini akan semakin memperburuk dan memperlemah citra pegawai negeri sipil di daerah. Kalau kondisi seperti tersebut dibiarkan berlanjut dan tidak dibenahi secara cepat dan tepat, maka akan

menimbulkan dampak yang negatif bagi pembinaan dan pengembangan karir pegawai negeri sipil, misalnya ; terjadi persaingan yang kurang sehat antara pegawai dengan pegawai lainnya, kurangnya atau rendahnya produktivitas pegawai serta rendahnya motivasi dan prestasi kerja pegawai karena tidakjelasan jalur karir. Hal ini sangat bertentangan dengan prinsip pembinaan dan manajemen pegawai negeri sipil secara aturannya.

Dalam lingkungan pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan sudah dibentuk forum Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) yang berfungsi untuk menjamin kualitas dan obyektifitas dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS dalam dan dari jabatan struktural eselon II ke bawah. Baperjakat mempunyai tugas pokok memberikan pertimbangan kepada pejabat pembina kepegawaian daerah kabupaten dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural eselon II ke bawah, selain itu bertugas pula memberikan pertimbangan kepada pejabat yang berwenang dalam pemberian kenaikan pangkat bagi yang menduduki jabatan struktural, menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya, menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara dan pertimbangan perpanjangan batas usia pensiun PNS yang menduduki jabatan struktural eselon II.

Namun bagaimana kinerja Baperjakat tersebut, apakah sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan bagaimana mekanisme forum Baperjakat dalam mengambil keputusan baik untuk penempatan pegawai, pemberian promosi berupa kenaikan pangkat dan promosi jabatan, maupun pemberian kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, maka dipandang perlu untuk melakukan



penelitian terhadap "Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan)".

## **1.2. Perumusan Masalah**

Sistem pembinaan karir yang baik dalam arti tepat guna, transparan, terarah dan terencana serta dilaksanakan dengan konsisten dan konsekuen adalah salah satu ciri organisasi yang sehat, karena akan menumbuhkembangkan semangat kerja yang tinggi dan tanggung jawab yang besar dari seluruh pegawai. Namun sebaliknya, bila tidak ada sistem pembinaan karir sebagaimana dimaksud, atau secara formal ada tetapi tidak dilaksanakan dengan baik, akan dapat menimbulkan kekecewaan pegawai, yang pada akhirnya dapat menurunkan disiplin, semangat, prestasi dan produktivitas kerja pegawai.

Untuk mendapatkan aparatur yang berkualitas dan memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidang tugasnya, serta dalam pengembangan karirnya ke depan, maka perlu strategi dan sistem untuk mengembangkan karir pegawai negeri sipil yang tepat. Banyaknya permasalahan yang dihadapi dalam mencapai kondisi demikian, namun belum teridentifikasi dengan baik sehingga solusi pemecahan masalah pun tidak efektif. Penelitian ini difokuskan untuk menjawab pertanyaan berikut :

1. Bagaimana sistem pengembangan karir pegawai negeri sipil di sekretariat daerah Kabupaten Pesisir Selatan.
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi sistem pengembangan karir pegawai di sekretariat daerah Kabupaten Pesisir Selatan.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui dan menganalisis sistem pengembangan karir pegawai negeri sipil di sekretariat daerah Kabupaten Pesisir Selatan.
2. Mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai negeri sipil di sekretariat daerah Kabupaten Pesisir Selatan.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut :

- a. Memberikan masukan kepada Pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan untuk lebih memperhatikan sistem pengembangan karir pegawai negeri sipil.
- b. Bahan referensi bagi peneliti berikutnya yang berminat dalam persoalan pengembangan karir pegawai negeri sipil di daerah.

### 1.5 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan, dengan jumlah aparatur sebanyak 164 orang dan tersebar ke dalam 12 (dua belas) bagian.

Unsur – unsur yang terkait dalam pengembangan karir pegawai negeri sipil terdiri dari rekrutmen, penempatan, promosi, diklat, sistem *reward and punishment* dan disiplin aparatur. Dalam penelitian ini difokuskan kepada unsur pengembangan karir pegawai berupa penempatan, promosi dan diklat serta faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai di Sekretariat daerah Kabupaten Pesisir Selatan.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Menurut Hidayat (2001), karir dapat dipandang dari berbagai perspektif yang berbeda. Tinjauan umum karir dipandang sebagai urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama jangka waktu hidupnya (karir objektif) dan perubahan-perubahan dalam nilai, sikap dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua (karir subjektif).

Selain itu karir juga diartikan sebagai keseluruhan jabatan, pekerjaan/posisi, yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya dalam suatu organisasi atau dalam beberapa organisasi (Hariandja, 2002). Dari sudut pandang pegawai, jabatan merupakan suatu hal yang sangat penting sebab setiap orang menginginkan jabatan setinggi mungkin sesuai dengan kemampuan. Semakin tinggi kemampuan seseorang diharapkan semakin meningkat pula jabatan yang didudukinya. Tapi semuanya itu belum tentu dapat diwujudkan sebagaimana mestinya, masih banyak faktor-faktor yang ikut mempengaruhi.

Martoyo (2000), mengatakan bahwa keberhasilan karir seseorang juga dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut :

1. Pendidikan formal
2. Pengalaman sikap
3. Sikap atasan
4. Prestasi kerja
5. Bobot pekerjaan

6. Adanya lowongan jabatan
7. Produktivitas kerja dan sebagainya

Kemudian Handoko (1996), mengatakan titik awal pengembangan karir dimulai dari diri pegawai. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat, maka beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan, yakni :

1. Prestasi kerja
2. *Exposure*
3. Permintaan berhenti
4. Kesetiaan organisasional
5. *Mentors* dan *Sponsors*
6. Adanya kesempatan untuk tumbuh.

Pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Tulus, 2002).

Noe, dkk. (1994) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah suatu proses yang mana pegawai mengalami kemajuan yang dijalaninya melalui tingkatan-tingkatan tugas tertentu. Masing-masing tingkatan tugas memiliki karakteristik jenis tugas yang berbeda dan semakin berkembang. Pegawai akan mendapatkan tanggung jawab, wewenang, dan jenis-jenis tugas yang semakin besar. Hal ini akan mengarahkan pegawai untuk lebih dapat mengaktualisasikan diri.

Manurung (1989) mengemukakan bahwa pada hakekatnya pengembangan karir merupakan suatu keadaan tertentu yang berubah menjadi bentuk atau



keadaan yang baru menuju ke arah positif (sesuai dengan yang dikehendaki), dan perubahan tersebut berkaitan dengan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dari kurang mampu menjadi sebaliknya. Terjadinya perubahan tersebut diiringi juga dengan bertambahnya tanggung jawab dan peningkatan hasil kerja atau produktivitas baik secara kualitas maupun kuantitas.

Ditambahkan pula oleh Glueck (1986) bahwa pengembangan karir merupakan struktur aktivitas normal yang ditawarkan perusahaan kepada pegawainya dengan tujuan meningkatkan kesadaran, pengetahuan dan kemampuan yang mempengaruhi arah dan kemajuan karir.

Selanjutnya pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karir. Kegiatan-kegiatan ini mungkin didukung oleh organisasi atau tidak didukung oleh organisasi. Ada beberapa kegiatan yang perlu dilakukan oleh pribadi untuk pengembangan karirnya, yaitu : prestasi kerja, *exposure* (dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan karir lainnya), permintaan berhenti (apabila ada kesempatan karir yang lebih besar ditempat lain), kesetiaan organisasional dan *sponsors*, serta kesempatan-kesempatan untuk tumbuh. Hal-hal tersebut dianggap mempunyai pengaruh yang besar dalam pengembangan karir seorang pegawai (Handoko, 2000).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan proses perubahan suatu keadaan atau kondisi tertentu ke arah yang positif melalui serangkaian posisi, pekerjaan atau jabatan, mencakup struktur aktivitas formal yang ditawarkan perusahaan kepada pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran, pengetahuan dan kemampuan kerja yang efektif serta

menunjang peningkatan karir pegawai. Hal ini diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, status, kekuasaan dan ganjaran. Adapun dinamika perkembangannya bisa dalam bentuk gerakan ke atas, menyilang menyamping maupun tugas-tugas khusus dalam struktur kerja perusahaan.

Menurut Undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pasal 129 :

- (1) Pemerintah melaksanakan pembinaan manajemen pegawai negeri sipil daerah dalam satu kesatuan penyelenggaraan manajemen pegawai negeri sipil secara nasional.
- (2) Manajemen pegawai negeri sipil daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penetapan formasi, pengadaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban kedudukan hukum, pengembangan kompetensi, dan pengendalian jumlah.

Dilanjutkan pada pasal 133 :

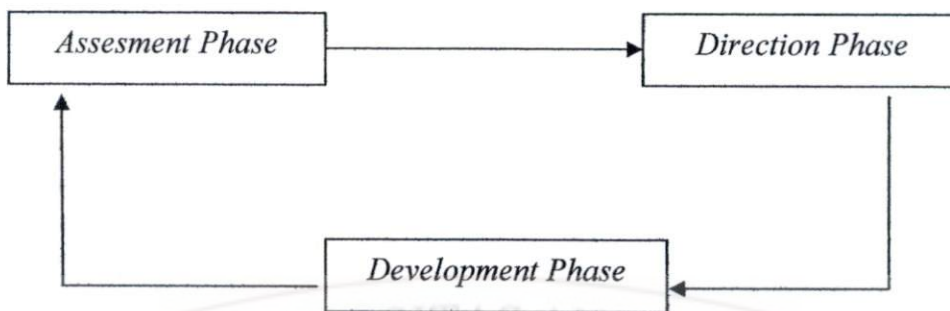
Pengembangan karir pegawai negeri sipil daerah mempertimbangkan integritas dan moralitas, pendidikan dan pelatihan, pangkat, mutasi jabatan, mutasi antar daerah, dan kompetensi.

Berdasarkan Undang-undang diatas maka pengembangan karir dapat dilakukan oleh Pemerintah Daerah dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas serta profesionalisme.

Menurut Mejia & Cardy (1995) dalam Rivai (2000) bahwa program pengembangan karir dilakukan melalui tiga fase (Gambar 2.1) yaitu :



**Gambar 2.1. Career Development Process**



1. *Assesment Phase* (Fase Penilaian)

Kegiatan program pengembangan karir pada fase ini dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai. Klarifikasi yang dilakukan antara lain : memilih karir yang mungkin dicapai dan sesuai serta menentukan usaha untuk mengatasi kelemahan guna mencapai tujuan karir. Instrumen yang dilakukan pada fase ini (*self assesment tool*) dapat berupa : *Work Books* dan *Work Shops*.

2. *Direction Phase* (Fase Bimbingan)

Penentuan jenis karir yang diinginkan dan langkah-langkah apa yang dapat diambil untuk mencapai tujuan karir yang riil berdasarkan posisi sekarang. *Direction Phase* ini memiliki pendekatan sebagai berikut : bimbingan karir secara individu (*individual career counseling*) dan *information services* seperti *job posting*, *skill inventory*, *career path* dan *career resources center*.

3. *Development Phase*

Pada fase pengembangan ini kegiatan yang dilakukan adalah untuk menciptakan dan meningkatkan skill untuk memanfaatkan kesempatan dan

menghadapi tuntutan kerja dimasa yang akan datang. Program-program yang sering ditawarkan seperti *mentoring*, pelatihan dan rotasi jabatan.

## 2.2 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan dari pengembangan karir adalah menjamin terciptanya kondisi yang obyektif, dalam hal ini memberikan kepuasan kemajuan riil yang layak seimbang dengan prestasi kerjanya, diantaranya :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi yang dimilikinya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan organisasi
5. Membuktikan tanggungjawab sosial.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program organisasi.
7. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.
8. Memperkuat analisis dari keseluruhan pegawai.
9. Menggiatkan suatu pemikiran atau pandangan dalam waktu yang panjang.

Agar tujuan pengembangan karir dapat tercapai, maka para pegawai perlu mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut :

Pertama, perlakuan yang adil dalam berkarir. Perlakuan itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif, rasional dan diketahui secara luas di kalangan pegawai. Kedua, kepedulian para atasan langsung, para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam pengembangan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para



pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing, sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi pegawai mengenai langkah apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya dipromosikan menjadi lebih besar.

Ketiga, informasi tentang berbagai peluang promosi. Pegawai umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Keempat, minat untuk dipromosikan, pendekatan yang digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir adalah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya.

Kelima, tingkat kepuasan, meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan seseorang berlainan pula.

Tujuan pengembangan karir secara umum adalah membantu pegawai memusatkan perhatian pada masa depannya dalam suatu instansi dan membantu pegawai mengikuti jalur karir yang melibatkan proses belajar secara terus menerus. Dalam proses pengembangan karir, instansi memberikan kesempatan yang sebesar besarnya pada pegawai untuk melakukan pekerjaan yang berarti bagi pegawai, dan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam struktur kerja instansi. Di lain pihak, pegawai dituntut memiliki tanggung jawab untuk membuat perencanaan karir masa depan serta menemukan cara untuk memberikan sumbangan pada instansi tempatnya bekerja.

## 2.3 Aspek-Aspek Pengembangan Karir

Pengembangan karir pegawai negeri sipil mencakup program-program sebagai berikut :

### 2.3.1. Penempatan.

Beranjak dari filosofi dasar dari manajemen yang berbunyi *The right man on the right place* yang artinya bahwa dalam menempatkan seseorang pekerja (pegawai) sesungguhnya harus sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Sedangkan menurut Ancok (2003), yang lebih tepat adalah *The right man on the right job* yang artinya bahwa dalam menempatkan seseorang pekerja (pegawai) sesungguhnya harus sesuai dengan jabatan/pekerjaannya. Beranjak dari filosofi tersebut maka kegiatan penempatan atau *staffing* merupakan hal yang sangat krusial dalam manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan (Tohardi, 2002).

Walaupun sebuah organisasi atau perusahaan sudah mendesain dan membentuk struktur organisasi yang canggih (diprediksi akan efektif dan efisien), tetapi bila keliru menempatkan pegawai dalam *job* (tugas) yang tersedia tersebut, maka tidak mustahil *output* yang diberikan pegawai tersebut tidak seperti apa yang diharapkan, akhirnya *output* yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan juga tidak sesuai dengan apa yang diinginkan (Tohardi, 2002).

Selanjutnya menurut Bernardin dan Russell (1998) mengatakan bahwa seleksi pegawai adalah sebuah proses yang menggabungkan dan membuat perkiraan berdasarkan informasi mengenai calon pegawai dan akhirnya membuat beberapa keputusan mengenai si calon pegawai tersebut. Seleksi pegawai adalah kunci dari efektivitas organisasi.



Menurut Sulistiyani (2003), ada beberapa persyaratan penting yang harus dipenuhi dalam seleksi dan penempatan pegawai :

1. Informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar prestasi yang seharusnya ada dalam tiap jabatan tersebut.
2. Rencana-rencana SDM yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia tidaknya lowongan pegawai dalam suatu instansi.
3. Keberhasilan fungsi rekrutmen akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.

Dari terpenuhinya syarat tersebut, langkah kegiatan seleksi dan penempatan dapat dijalankan.

Sedangkan menurut Bernardin dan Russell (1998), tahap-tahap dalam pengembangan dan evaluasi dari prosedur seleksi meliputi :

1. Membuat *Job Analysis* dan *Human Resources Planning*, mengidentifikasi KASOCs (*Knowledge/Pengetahuan, Abilities/Kemampuan, Skill/Keterampilan, Other Characteristic/Sifat-sifat lainnya*).
2. Mengembangkan prosedur seleksi.
3. Meninjau pilihan-pilihan untuk menilai para pelamar pada KASOCs :  
 Pertama, blanko aplikasi, data biografi, wawancara awal.  
 Kedua, test terstandar (kognitif, personalitas, motivasional, psikomotor).  
 Ketiga, latar belakang pribadi, referensi, tes penggunaan obat.  
 Keempat, tes kinerja, *assessment centers*.  
 Kelima, wawancara.
4. Menentukan validitas metode-metode seleksi :
  - a. Kriteria yang berkaitan dengan validitas.

- b. Penilaian para ahli.
  - c. Generalisasi validitas.
5. Menentukan sistem pembobotan untuk metode-metode seleksi dan data keseluruhan (resultant data).

Sebagaimana telah diuraikan di depan, bahwa seleksi bermaksud untuk memilih dan mendapatkan tenaga kerja, yang memiliki kemampuan sesuai dengan tugas-tugas yang akan dikerjakannya pada jabatan kosong yang akan diisi atau ditempatinya. Kesesuaian itu pada dasarnya dapat diketahui dengan mengacu pada deskripsi pekerjaan/jabatan yang telah dibuat. Oleh karena itu untuk pekerjaan/jabatan yang tidak ada atau bersifat umum, atau yang dalam pelaksanaannya tidak memerlukan karakteristik kemampuan fisik dan psikis yang bersifat khusus, sebaiknya seleksi tidak dilakukan secara ketat. Berbeda dengan pekerjaan/jabatan yang memerlukan keterampilan/ keahlian fisik dan kemampuan psikis khusus yang tidak dimiliki oleh setiap orang pada umumnya, seleksi perlu lebih cermat. Untuk itulah dalam seleksi perlu dilakukan upaya memprediksi tingkat kemampuan calon pekerja dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Dengan demikian sebagaimana juga telah disebutkan di atas oleh Bernardin dan Russell, alat ukur untuk memprediksi tingkat kemampuan calon pekerja harus memenuhi syarat :

1. Reliabilitas pengukuran, yaitu tingkat konsistensi atau ketepatan suatu alat ukur dalam menilai kemampuan seseorang, yang tidak berubah atau tetap sama hasilnya, meskipun mengerjakannya dua kali atau lebih pada waktu yang berbeda.



2. Validitas pengukuran, yaitu alat/instrumen pengukuran menunjukkan tingkat ketepatan dalam mengukur apa yang akan diukur.

Berkaitan dengan penggunaan instrumen adalah metode atau cara melakukan seleksi dan *screening*. Menurut Nawawi (1998), metode seleksi dan *screening* tersebut diantaranya sebagai berikut :

1. Pengisian formulir (*application blank*). Penggunaan metode ini sebagai cara melakukan *screening* merupakan metode paling sederhana dalam memprediksi kesesuaian kemampuan calon dengan syarat-syarat dan karakteristik pekerjaan/jabatan yang akan diisi. Menurut Bernardin metode ini memiliki validitas yang rendah dan biaya yang dikeluarkan pun juga rendah.
2. Pengecekan surat-surat rekomendasi dan referensi. Surat-surat tersebut pada dasarnya merupakan informasi paling sederhana jika digunakan untuk memprediksi kesesuaian calon dengan pekerjaan/jabatan yang akan diisinya. Metode ini validitas dan biaya rendah.
3. Tes kemampuan umum (*Ability test*). Tes ini dimaksudkan untuk mengukur kemampuan yang bersifat umum, mulai dari kemampuan bahasa dan keterampilan sampai pada kecepatan persepsi. Asumsi dari penggunaan tes ini bahwa calon pekerja yang intelegensinya umumnya cukup tinggi, merupakan seorang yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik. Validitas metode ini tinggi sedangkan biaya untuk pekerjaannya relatif rendah.
4. Tes kepribadian (*Personality test*). Tes ini dipergunakan untuk mengungkapkan sifat dan karakteristik yang bersifat tetap dan

berkelanjutan. Hasilnya dipergunakan untuk memprediksi hubungan pekerjaan dengan perilaku pekerja yang relevan. Ada lima faktor *personality* menurut Bernardin dan Russell (1998 ) adalah :

1. *Introversion/extraversion (outgoing, sociable).*
  2. *Emotional stability.*
  3. *Agreeableness/likability (friendly, kooperatif).*
  4. *Conscientious (dependable, careful).*
  5. *Openness (imaginative, curious, experimenting).*
5. Tes psikologi (*psychological test*). Tes ini untuk mengukur apakah calon memiliki etika kerja yang kuat, motivasi yang tinggi dalam bekerja. Tes tersebut harus difokuskan pada aspek psikologi yang berhubungan dengan pekerjaan, bukan tentang kehidupan sehari-hari.
  6. Tes kecanduan obat atau narkoba. Tes ini untuk menghindari penerimaan calon yang dapat menimbulkan masalah dengan penggunaan narkoba.
  7. Tes integritas. Tes ini merupakan tes tertulis yang difokuskan pada kejujuran yang sebenarnya dapat dicakup dalam tes kepribadian. Tes ini juga sering diganti dengan tes berupa analisis tulisan tangan (*graphology*) dan tes kebohongan *polygraph*, yang keduanya masih dipermasalahkan tingkat validitas dan realibilitasnya.
  8. Tes proyeksi. Tes ini cenderung bersifat subyektif, dimana calon diminta responnya yang bersifat tidak terbatas terhadap stimulus yang bermakna ganda.



9. Tes ketepatan membuat kesimpulan. Tes ini digunakan untuk mengetahui kemampuan membuat kesimpulan secara tepat dalam menghadapi suatu situasi khusus, atau dari suatu rangkaian kegiatan di dalam suatu situasi.
10. Tes sampel pekerjaan (*situational*). Tes ini disebut juga dengan tes situasional, karena menggunakan situasi tiruan dalam pekerjaan. Dalam kenyataannya tes ini sangat relevan untuk seleksi calon yang akan dipromosikan atau dipindahkan. Tes ini memiliki validitas tinggi, namun biaya yang dibutuhkan juga tinggi. Fokus tes tersebut adalah :
  - a. Mengukur kemampuan kerja dalam kelompok.
  - b. Kemampuan mandiri dalam proses kerja kelompok.
11. Memprediksi teman kerja. Pada dasarnya metode ini merupakan prosedur memprediksi kepemimpinan teman kerjanya. Penilaian ini terdiri dari :
  - a. Menominasi rekan sekerja.
  - b. Penilaian rekan kerja.
  - c. Meranking teman kerja.

Menurut Sulistiyani (2003) menyatakan metode-metode yang harus ditempuh dalam seleksi dan penempatan adalah :

1. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia.
2. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan.
3. Mengembangkan kriteria seleksi yang valid.
4. Pengadaan (*recruitment*).
5. Mengadakan tes atau sebaliknya men-*screening* para pelamar.

6. Menyiapkan daftar dari para pelamar yang berkualitas.
7. Mengadakan seleksi pelamar yang paling berkualitas.

Di samping metode-metode di atas, metode *interview* atau wawancara sering digunakan sebagai cara dalam melakukan seleksi. Akan tetapi hasil *interview* sering mengalami bias (kekeliruan), sehingga banyak pihak yang menyatakan kurang tepat untuk digunakan sebagai cara seleksi atau reliabilitas dan validitasnya dianggap sangat rendah. Dengan demikian dianjurkan penggunaan *interview* sebaiknya hanya sebagai pelengkap dari berbagai metode yang telah dikemukakan di atas.

Penempatan tidak saja diperuntukkan bagi pegawai baru tetapi berlaku juga pada pegawai lama. Penempatan pegawai baru berarti disertai posisi dengan tugas tertentu pada satu unit organisasi. Sementara bagi pegawai lama terwujud dalam alih tugas dan mutasi (Siagian, 1999).

Seorang pegawai baru memiliki spesialisasi pengetahuan dan kemampuan serta obsesi tentang pekerjaan yang diinginkan, demikian juga dengan pegawai lama. Oleh karena itu melalui penempatan yang tepat akan meningkatkan motivasi kerja, prestasi kerja, gairah kerja dan kebanggaan terhadap organisasinya. Sebaliknya jika tidak dilaksanakan dengan baik akan membuat pegawai frustrasi, konflik, penurunan prestasi kerja serta menimbulkan sifat tidak peduli dengan organisasi.

Penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan pada prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan.



### 2.3.2. Promosi

Promosi merupakan *reward* yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi untuk memangguk tanggung jawab yang lebih besar, berupa kenaikan pangkat atau jabatan. Promosi berupa kenaikan pangkat pegawai negeri sipil ditetapkan pada tanggal 1 April dan 1 Oktober tiap tahun, kecuali untuk beberapa jenis kenaikan pangkat yang ditetapkan berlakunya secara khusus.

Selain promosi berupa kenaikan pangkat juga ada promosi kedalam jabatan, yang dimaksud jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang PNS dalam rangka susunan sesuatu organisasi baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional.

Jabatan struktural adalah jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi yang ditetapkan dengan Keputusan Presiden atau Keputusan Menteri/ Pimpinan Lembaga yang bersangkutan dengan persetujuan tertulis dari menteri yang bertanggung jawab dalam bidang penertiban dan penyempurnaan aparatur negara. Sedangkan jabatan fungsional adalah jabatan yang walaupun tidak secara tegas tercantum dalam struktur organisasi, tetapi ditinjau dari sudut fungsinya jabatan itu harus ada untuk memungkinkan organisasi itu menjalankan tugas pokoknya, seperti Dosen, Hakim, Peneliti, dan lain-lain.

Dasar promosi bagi pengangkatan pejabat antara lain adalah prestasi kerja, disiplin, loyalitas, daftar urut kepangkatan yang dikategorikan baik, dan pegawai yang akan dipromosi harus mempunyai perilaku yang tidak tercela, serta telah lulus dari diklat perjenjangan. Selain hal tersebut, pertimbangan dari Baperjakat menjadi dasar bagi penunjukan seorang pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. (Thoha, 2005)

Pada umumnya pegawai yang akan dipromosikan harus memenuhi persyaratan pendidikan dan prestasi kerja yang baik, sehingga setelah dipromosikan akan terjadi peningkatan kinerja. Selanjutnya, dalam manajemen kepegawaian seseorang pegawai menapaki jenjang pangkat dan jabatan sesuai dengan tingkat pendidikan sampai pada tingkat puncak. Hal ini berarti seorang pegawai mengalami perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi dengan tingkat tanggung jawab yang lebih besar. Hal senada diungkapkan Simamora (1999) sebagai berikut : promosi terjadi pada saat seorang pegawai berpindah dari satu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi gaji, tanggung jawab dan jejang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan pegawai umumnya menghadapi tuntutan peningkatan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab.

Promosi adalah penempatan pegawai pada jabatan yang lebih tinggi dengan wewenang dan tanggungjawab yang lebih tinggi dan penghasilan yang lebih tinggi pula. Promosi harus didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan objektif. Pada umumnya ada dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk promosi, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi pegawai tidak selalu berdasarkan latar belakang pendidikan atau seleksi pada saat rekrutmen. Namun didasarkan pada kebutuhan, prestasi kerja dan persyaratan golongan atau kepangkatan dari pegawai yang bersangkutan (Thoha, 2005).

Promosi memberikan peranan yang penting bagi karir seorang pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinantikan oleh pegawai. Hal ini dapat dipahami karena promosi berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki satu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang



(*authority*), dan tanggung jawab (*responsibility*) serta penghasilan (*outcomes*) yang lebih besar.

Sistem promosi yang baik menjadi motivasi bagi pegawai dalam peningkatan kemampuan kerja maka perlu ditetapkan dalam suatu program promosi dan menginformasikannya kepada seluruh pegawai. Pegawai harus tahu arah pengembangan karirnya, dengan sosialisasi seperti ini setiap pegawai akan terobsesi untuk terus maju dan berprestasi. Promosi demikian menempatkan pegawai pada posisi untuk selalu berkompetisi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Sehubungan dengan itu, program promosi harus didasarkan pada asas dan dasar promosi yaitu asas kepercayaan sebagai akibat dari kejujuran, kemampuan dan kecakapan kerja, asas keadilan berupa promosi didasarkan atas penilaian kinerja yang jelas dan tidak pilih kasih dan asas formasi yaitu adanya formasi yang kosong. Sementara dasar promosi adalah pengalaman (*senioritas*) berupa pengalaman kerja, dan kecakapan (*ability*) serta gabungan antara pengalaman dan kecakapan (Hasibuan, 1999).

### **2.3.3. Pendidikan dan Pelatihan**

Pentingnya pengembangan pegawai mengingat tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai akibat kemajuan teknologi dan ketatnya persaingan (Hasibuan, 1990). Menurut Hasibuan pengembangan harus bertujuan meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Upaya peningkatan kualitas ini dilakukan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan (Musaneff, 1996).

Agar mencapai sasaran maka pendidikan dan pelatihan harus didasarkan program yang jelas dimana terdapat dua faktor yang sangat menentukan yaitu faktor analisis kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai (Siagian, 1999).

Noe dan kawan-kawan dalam (Alwi, 2001) melihat alasan mengapa harus ada peningkatan kemampuan pegawai, yaitu :

- a. Penggunaan teknologi baru
- b. Tuntutan pelanggan
- c. Tuntutan standar kinerja yang lebih tinggi, dan
- d. Munculnya jabatan baru.

Disamping itu, pengembangan harus didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama karirnya. Dalam hal ini ada dua kepentingan yang terpenuhi yaitu kepentingan organisasi dan pegawai.

Organisasi yang menganggap peningkatan kemampuan pegawai merupakan suatu kebutuhan memperoleh beberapa manfaat (Simamora, 1999). Manfaat tersebut adalah :

1. Memperbaiki kinerja
2. Memutakhirkan keahlian pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi
3. Membantu memecahkan persoalan operasional
4. Mempersiapkan pegawai untuk promosi
5. Mengorientasikan pegawai terhadap organisasi
6. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi



Sebagai upaya peningkatan kualitas, para pegawai diberikan kesempatan mengikuti pendidikan di perguruan tinggi baik level sarjana maupun pasca sarjana. Terdapat juga pegawai mengikuti pendidikan atas usaha dan biaya sendiri. Pengembangan secara informal seperti ini menunjukkan bahwa pegawai tersebut ingin maju dengan meningkatkan kualitas kerjanya. Kedua jalur peningkatan kemampuan dan pengetahuan ini sering disebut jalur pengembangan formal dan informal (Hasibuan, 1990).

Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan investasi yang dapat memberikan hasil ganda yaitu keberhasilan organisasi maupun kebanggaan pegawai. Organisasi memperoleh tenaga kerja berkualitas dan memiliki motivasi kerja yang tinggi, tercipta efisiensi penggunaan tenaga, waktu dan bahan baku, peningkatan pelayanan kepada konsumen sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif, sementara pegawai akan memiliki banyak kesempatan seperti promosi, kenaikan pangkat, jabatan, sampai pada penghasilan.

Dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa aspek pengembangan karir seperti penempatan, promosi, pendidikan dan pelatihan memiliki manfaat yang cukup besar bagi pegawai dan apabila dilaksanakan secara adil dan obyektif maka akan mendorong pegawai bekerja giat, bersemangat, berdisiplin serta dapat meningkatkan prestasi kerja dan moral kerja pegawai. Bagi organisasi keuntungan yang diperoleh adalah dapat menggunakan keahlian-keahlian dan kemampuan pegawai sebesar mungkin dan efektifitas organisasi dapat tercapai.

## **2.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

### **2.4.1. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memberikan ketegasan dan mencerminkan spesialisasi dari suatu organisasi sehingga berbeda dengan organisasi yang lainnya. Budaya organisasi mencakup semua perilaku anggota organisasi dan menjadi pegangan bagi setiap individu dalam berintegrasi di dalam lingkungan internal maupun berinteraksi dengan lingkungan eksternal.

Budaya organisasi adalah seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Osborne and Plastrik, 2000). Definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Richard C. Snyder adalah : sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok dalam suatu organisasi sebagai alat untuk memecahkan masalah terhadap penyesuaian faktor eksternal dan integrasi faktor internal dan telah terbukti sah, dan oleh karenanya diajarkan kepada para anggota organisasi yang baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, memikirkan dan merasakan dalam kaitan dengan masalah-masalah yang dihadapi itu (Werren, Kenneths and Rabit, 1990).

Pandangan ahli tersebut jika dirangkum maka dapat disimpulkan budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi.

Menurut Siagian (1999) definisi klasik budaya organisasi adalah persepsi yang sama dikalangan para anggota organisasi tentang makna kehidupan bersama dalam organisasi tersebut. Berangkat dari definisi ini dapat dikatakan bahwa setiap organisasi mempunyai budaya yang khas yang membedakannya



dengan organisasi lain. Pada analisis terakhir, budaya organisasi tercermin pada berperilaku dalam organisasi.

Meskipun demikian suatu hal yang kiranya tidak boleh dilupakan adalah sistem nilai yang berlaku dalam suatu organisasi merupakan bagian dari kultur yang dianut oleh masyarakat. Memang mungkin saja terdapat perbedaan kultur antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Kiranya relevan untuk menekankan budaya suatu organisasi, seperti birokrasi merupakan bagian dari budaya nasional dan budaya masyarakat setempat.

Budaya organisasi memiliki kakarakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya. Masing-masing karakteristik tersebut pada pelaksanaan akan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Susanto (1997) mengemukakan 10 (sepuluh) karakteristik dari budaya organisasi sebagai berikut :

1. Inisiatif individu, yaitu seberapa jauh inisiatif individu dikehendaki dalam organisasi yang meliputi derajat tanggungjawab, kebebasan dan indefendensi dari masing-masing anggota organisasi. Seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam menjalankan tugasnya dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan.
2. Toleransi terhadap resiko, yaitu seberapa jauh SDM didorong untuk lebih agresif, inovatif dan mau menghadapi resiko pekerjaan.
3. Pengarahan, yaitu kejelasan organisasi dalam menentukan objektivitas dan harapan terhadap hasil kerja SDMnya.
4. Integrasi, yaitu bagaimana unit-unit organisasi didorong melakukan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik. Seberapa jauh keterkaitan

dan kerjasama ditekankan dalam pelaksanaan tugas, seberapa dalam interdependensi antar SDM.

5. Dukungan manajemen, seberapa jauh para pemimpin memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dukungan terhadap bawahan dalam melaksanakan tugasnya.
6. Pengawasan, yaitu meliputi peraturan-peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan perilaku pegawai.
7. Identitas, yaitu pemahaman loyalitas anggota organisasi terhadap organisasinya.
8. Sistem penghargaan, yaitu alokasi kenaikan gaji atau proses promosi yang berdasarkan atas kriteria prestasi pegawai.
9. Kriteria terhadap konflik, yaitu usaha mendorong pegawai untuk bersikap kritis terhadap konflik yang terjadi di organisasi. Dalam budaya organisasi yang toleransi konfliknya tinggi, perdebatan dalam setiap pertemuan adalah sesuatu yang wajar.
10. Pola komunikasi, yaitu komunikasi yang terbatas pada hirarkhi formal dari setiap organisasi. Misalnya di Amerika dalam memanggil atasannya dengan nama depannya, Eropa nama belakang, di Indonesia biasanya diawali dengan kata Pak.

Hodge, et.all (1996) mengemukakan 5 (lima) aspek khusus sebagai dampak dari budaya organisasi yaitu :

1. Pengarahan (*direction*), yaitu budaya organisasi mampu mengarahkan organisasi bagi pencapaian tujuan.



2. Kekuatan (*strength*), yaitu budaya organisasi menguatkan perasaan dan rasa kebanggaan sebagai anggota salah satu organisasi.
3. Kehadiran (*pervasiveness*), yaitu budaya organisasi terasa kehadirannya dalam segala kegiatan organisasi.
4. Keluwesan (*flexibility*), yaitu budaya organisasi memberi keluwesan dalam menghadapi setiap perubahan yang datangnya dari lingkungan eksternal.
5. Komitmen (*Comitment*), yaitu budaya organisasi memberikan dampak pada anggota organisasi dengan memiliki komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari keseluruhan pengertian yang diuraikan tersebut, secara implisit dapat ditemukan hubungan antara budaya organisasi dengan efektifitas organisasi. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai bersama yang dimiliki seluruh anggota organisasi sehingga mereka berinteraksi, memiliki persepsi dan bahasa yang sama terhadap kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Budaya organisasi memberi rambu-rambu kepada orang mengenai sikap dan perilaku yang tepat agar sukses dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi memberi pedoman kepada orang mengenai apa yang sebaiknya dilakukan, bagaimana berperasaan dan berfikir. Jadi budaya organisasi sebagai perekat bagi seluruh anggota organisasi sehingga mereka memiliki suatu pedoman dan kekuatan untuk menghadapi setiap peristiwa yang muncul di sekeliling mereka. Budaya organisasi yang terbentuk baik, tentu akan memberikan pengaruh positif bagi pencapaian efektifitas organisasi.

Budaya organisasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah seperangkat nilai yang menjadi pegangan bersama bagi seluruh anggota organisasi

dalam menjalankan tugasnya dan sekaligus mempengaruhi perilaku mereka yang meliputi inisiatif individu, keberanian mengambil resiko, integrasi loyalitas, sistem penghargaan sehingga memperlancar proses kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 2.4.2. Kekuasaan dalam Pengambilan Keputusan

Kekuasaan (*power*) seringkali diidentikkan dengan pengaruh (*influence*) dan otoritas (*authority*). Menurut Max Weber (dalam Miftah Thoha 2002) merumuskan kekuasaan itu sebagai suatu kemungkinan yang membuat seorang aktor di dalam suatu hubungan sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang menghilangkan halangan. Tidak jauh berbeda Bierstedt (dalam Thoha 2002) mengatakan bahwa kekuasaan itu kemampuan untuk mempergunakan kekuatan.

Kekuasaan diperoleh dari bermacam-macam sumber dan bentuk, antara lain disebutkan oleh beberapa ahli : kekuasaan paksaan (*coercive power*), kekuasaan legitimasi (*legitimate power*), kekuasaan keahlian (*expert power*), kekuasaan penghargaan (*reward power*), kekuasaan referensi (*referent power*), kekuasaan informasi (*information power*), dan kekuasaan hubungan (*connection power*), ( J.R.P. French, B.H. Raven, W. Kruglanski, Paul Hersey dan Marshall Goldsmith, (dalam Miftah Thoha 2002). Karena kekuasaannya itu maka elit birokrasi memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan. Higgins (dalam Salusu, 1998) mengatakan pengambilan keputusan adalah kegiatan yang paling penting dari semua kegiatan karena di dalamnya manajer terlibat, dan malahan kata Hoy dan Miskel (dalam Salusu 1998) itu merupakan pertanggung jawaban



utama dari semua administrator melalui suatu proses tempat keputusan-keputusan dibuat dan dilaksanakan.

Brinckloe (dalam Salusu, 1998) menampilkan beberapa teori pengambilan keputusan, yaitu aliran birokratik, aliran manajemen saintifik, aliran hubungan kemanusiaan, aliran rasionalitas ekonomi, aliran *satisficing*, dan aliran analisis sistem. Aliran birokratik memberi tekanan yang cukup besar pada arus dan jalannya pekerjaan dalam struktur organisasi. Tugas dari eselon bawah ialah melaporkan masalah, memberi informasi, menyiapkan fakta dan keterangan-keterangan lain kepada atasannya, kemudian dengan segala pengetahuan, keterampilan dan kemampuannya, atasan tersebut membuat keputusan. Aliran ini merujuk pada birokrasi, dimana para elit birokrasi dalam mengambil keputusan sejalan dengan aliran birokratik. Selanjutnya dengan kewenangan pengambilan keputusan tersebut, maka elit birokrasi bisa memainkan suatu politik kantor terhadap pengembangan karir SDM (perencanaan dan manajemen karir), dimana politik kantor tersebut bisa positif dan juga negatif.

Politik di tempat kerja memang sering kali dikonotasikan negatif dan identik dengan intrik-intrik. Hal ini terjadi karena yang tercipta adalah suasana kompetisi yang negatif, yang tujuan utamanya adalah mencengkramkan kekuasaan dan pengaruh yang kuat, bukan lagi memberi kontribusi yang memadai kepada organisasi. Padahal, jika tujuan yang ingin dicapai lewat berpolitik itu adalah kualitas kerja yang lebih baik, tidak semata-mata karena ambisi untuk meraih posisi tanpa mengindahkan hal-hal lain, maka politik yang berjalan adalah politik kantor yang benar.

Politik di tempat kerja ikut menentukan peningkatan karir seorang pegawai. Karena itu perlu menentukan sikap dan menciptakan kesan dan citra diri yang bagus di depan orang lain, terutama atasan, yang perlu dilakukan adalah membekali diri dengan perencanaan yang bisa mengembangkan karir, yang didapatkan dari penangkapan disekeliling, seperti atmosfir kantor, jenis hubungan dengan atasan, tipe pegawai seperti apa yang gampang diterima dimana-mana, sampai tipe pegawai yang mudah mendapat promosi.

Politik kantor, pegawai dan elit birokrasi, memiliki hubungan yang saling terkait. Idealnya, seorang PNS melakukan politik kantor secara sehat dan kemudian didukung oleh elit birokrasi, maka hal inilah yang menciptakan iklim perpolitikan di kantor menjadi sehat. Tapi yang terjadi kadang kala malah sebaliknya.

Misal, ada seorang atau beberapa PNS melakukan politik kantor secara tidak sehat, yaitu dengan cara cari muka atau mungkin menggunakan cara licik (cara-cara yang tidak terpuji). Dan yang lebih buruk lagi apabila oknum dari elit birokrasi terkena politik kantor yang tidak sehat tersebut, sehingga dapat merekomendasikan oknum PNS tersebut untuk memperoleh suatu peningkatan karir atau suatu program pengembangan karir padahal sebenarnya dia tidak layak mendapatkannya. Dan paling buruk lagi apabila oknum dari elit birokrasi itu sendiri melakukan politik kantor yang tidak sehat, dimana ia sengaja merekomendasikan orang-orang tertentu memperoleh suatu peningkatan karir atau suatu program pengembangan karir tertentu demi kepentingannya secara sepihak untuk memperkuat kekuasaannya atau mungkin juga ia berencana menguasai lingkungan birokrasi atau mungkin karena nepotisme; hubungan kesukuan,



kekeluargaan, pertemanan maupun karena utang budi dimasa lampau. Lebih ekstrim lagi, apabila elit birokrasi menjalankan suatu politik kantor sesuai dengan keinginan pejabat politis dengan maksud untuk memperkuat rejim kekuasaannya.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat kami simpulkan bahwa, kekuasaan adalah kemampuan beberapa elit dalam suatu organisasi untuk melaksanakan keinginannya dengan menggunakan kekuatan.

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian *Suherlan* (2005) tentang Pengaruh Program Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai bahwa pengembangan karir di PTBNP Bandung saat ini secara keseluruhan belum dilaksanakan secara konsisten dan belum berjalan sesuai harapan. Pengembangan karir belum dilaksanakan dengan pola yang terarah tetapi lebih banyak dilakukan dengan cara *trial and error*. Variabel pengembangan karir memberikan determinasi yang lebih besar dibandingkan variabel motivasi dalam memepengaruhi variabel kinerja. Masih ada variabel lain yang turut berpengaruh terhadap variabel kinerja.

Menurut penelitian *Rivai* (2000) tentang *Career Resilience* : paradigma baru dalam pengembangan karir bahwa perubahan lingkungan eksternal maupun internal menuntut organisasi yang fleksibel baik dari sistem, srtuktur maupun keterampilan dari sumberdaya dalam organisasi. Tantangan baru dimasa sekarang maupun masa yang akan datang adalah *career mobility* and *career resilience*. *Career mobility* terjadi karena perubahan kebijakan dan perkembangan baru yang menciptakan lingkungan baru dalam organisasi yang menimbulkan penurunan *job*

*security* yang mendorong perpindahan karir individu antar organisasi. *Career resilience* merupakan paradigma baru yang dulunya adalah *career dependence*. Ini dimaksudkan agar pekerja memiliki karir yang fleksibel dengan terus melakukan pengembangan, pembaharuan dan *benchmarking* keterampilan yang menciptakan pegawai *multi skill* dan individu bertanggungjawab dalam pengembangan karir (*self assesment*). Kesuksesan program pengembangan karir ini tidak terlepas dari dimensi manusia yang membutuhkan sentuhan individual, konsistensi, komitmen manajemen dan elemen lainnya seperti masalah penggajian, *reward* yang fleksibel dan kondisi kerja.





## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Sedangkan berdasarkan jenisnya, penelitian ini termasuk penelitian deskriptif. Dengan menggunakan metode ini maka diharapkan obyek penelitian dapat digambarkan berdasarkan fakta-fakta yang ada dan sedang berlangsung dengan jalan mengumpulkan, menyusun dan menjelaskan data yang diperoleh untuk kemudian dianalisis sesuai dengan teori yang ada. Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisa sistem pengembangan karir pegawai negeri sipil berupa penempatan, promosi berupa kenaikan pangkat dan promosi ke dalam jabatan struktural, dan pemberian kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, sehingga dapat dilanjutkan dengan menyusun perencanaan yang dapat menjadi solusi bagi pengembangan karir pegawai di Kabupaten Pesisir Selatan.

Sebagaimana dikatakan Bogdan dan Taylor (1992) metode penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data diskriptif : ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati dan orang-orang (subyek) itu sendiri. Pendekatan ini langsung menunjukkan *setting* dan individu-individu dalam *setting* secara keseluruhan; subyek penyelidikan, baik berupa organisasi ataupun individu, tidak dipersempit menjadi variabel yang terpisah atau menjadi hipotesis, melainkan dipandang sebagai keseluruhan.

Selanjutnya Black dan Champion (1999) menjelaskan dasar untuk semua penyelidikan ilmiah adalah deskripsi, mendata atau mengelompokkan sederet unsur yang terlihat sebagai pembentuk suatu bidang persoalan yang ada.

Metode penelitian tersebut dipilih karena ingin mengetahui pengembangan karir pegawai negeri sipil studi kasus Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan secara lebih dalam dan penulis menganggap melalui metode tersebut akan memperoleh informasi lebih baik dan mendalam.

## **3.2 Populasi dan Sampel**

### **3.2.1 Populasi**

Populasi menurut Sugiyono (1999) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan pengertian diatas, adapun populasi dalam penelitian ini adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan dengan jumlah pegawai sebanyak 164 (seratus enam puluh empat) orang..

### **3.2.2 Sampel**

Sampel penelitian diambil berdasarkan *purposive sample* yaitu dengan cara mengambil subjek bukan didasarkan atas strata, random atau daerah tetapi didasarkan atas adanya tujuan tertentu (Arikunto, 1996). Dengan maksud menjangring sebanyak mungkin informasi dari pelbagai macam sumber dan bangunannya yang akan menjadi dasar dari rancangan dan teori yang muncul, dengan tujuan merinci kekhususan yang ada ke dalam ramuan konteks yang unik



(Moleong, 2001). Dalam *purposive sample* ini sebagaimana dikemukakan Miles dan Huberman (1992) diimplementasikan melalui desain tunnel (cerobong) yaitu dengan mengumpulkan data seluas-luasnya untuk dipersempit dan dipertajam sesuai dengan fokus penelitian. Sehingga untuk memperoleh informasi dan data yang relevan perlu memilih *key informan* (informan kunci) yang mengetahui masalah secara mendalam. Adapun *key informan* dalam penelitian ini adalah :

1. Sekretaris Daerah Kabupaten Pesisir Selatan
2. Kepala BKD Kabupaten Pesisir Selatan
3. Kepala Bidang Pengembangan dan Diklat Pegawai pada BKD
4. Kepala Bidang Mutasi dan Pensiun Pegawai pada BKD
5. Kepala Bagian Tata Pemerintahan
6. Kepala Bagian Organisasi
7. Kepala Sub Bagian pada Bagian Organisasi
8. Staf Sekretariat Daerah

### 3.3. Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan jenis penelitian yang digunakan maka teknik pengumpulan datanya adalah :

#### a. Wawancara

Yaitu dengan cara tanya jawab lisan dua orang atau lebih secara langsung dengan para pejabat atau pihak-pihak yang berkompeten dengan pokok masalah penelitian (yaitu dengan *key informan* terpilih), berdasarkan pada *interview guide* pokok-pokok bahasan, dalam bentuk pertanyaan terbuka yang dilakukan secara fleksibel menurut perkembangan yang terjadi selama proses

wawancara, dalam rangka menyerap informasi tentang persepsi pandangan, pola pikir pendapat maupun interpretasi terhadap masalah penelitian, guna memperoleh data yang akurat dan lebih terinci. Sehingga pedoman wawancaranya bersifat tidak terstruktur dalam pengertian pedoman wawancara tersebut hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan bukan disusun secara terperinci menyerupai *check list* (Arikunto, 1996)

b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data yang diperoleh melalui penelaahan buku-buku, peraturan perundang-undangan, makalah-makalah, hasil penelitian ilmiah yang berhubungan dengan penelitian ini.

### 3.4 Sumber Data

1. Data primer

Data primer adalah data yang diambil dari sumber pertama di lapangan yang diperoleh melalui wawancara mendalam (*in depth interview*) terhadap narasumber (*key informan*) dan informan pendukung yang ditemui dilapangan. Informan pendukung ini adalah beberapa pejabat struktural dilingkungan Pemda Kabupaten Pesisir Selatan yang bisa dijadikan informan (sumber data) pada saat dilapangan. Hasil wawancara mendalam dari informan kunci dan informan pendukung merupakan sumber data primer



## 2. Data Sekunder.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder, berupa Undang-undang, Peraturan-peraturan, Keputusan Bupati dan rencana strategis serta sumber terkait lainnya.

### 3.5 Teknik Analisis Data

Didalam penelitian ini sebagai unit analisis adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan . Untuk menjawab tujuan penelitian digunakan beberapa metode analisis. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis gap (kesenjangan) dan analisis deskriptif.

#### 3.5.1. Metode Analisis Gap (kesenjangan)

Analisis gap bertujuan untuk membandingkan kesesuaian antara sistem pengembangan karir pegawai yang diterapkan di Pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan dengan peraturan-peraturan yang berlaku, seperti penempatan, promosi berupa kenaikan pangkat dan promosi ke dalam jabatan, dan pengiriman pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan, yang terdiri dari 10 indikator yaitu profesionalisme yang sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, jenjang pangkat, kenaikan pangkat, adanya pertimbangan senioritas, syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai untuk menduduki suatu jabatan, cara merekrut pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, jumlah pegawai yang diberikan tugas belajar di perguruan tinggi, pendidikan penjenjangan, pelatihan, kursus-kursus teknis dan fungsional, syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan, serta jenis pendidikan yang menjadi prioritas pemerintah daerah Kabupaten Pesisir Selatan .

### 3.5.2 Analisis deskriptif

Yaitu dengan mengembangkan kategori-kategori yang terdiri dari hasil wawancara mendalam dari para narasumber dan informan pendukung, berdasarkan variabel-variabel dan indikator-indikator dalam definisi operasional.

### 3.6. Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Pengembangan Karir

Indikator untuk mengukur :

##### a. Penempatan.

- (1). Profesionalisme yang sesuai dengan kompetensi
- (2). Prestasi kerja
- (3). Jenjang pangkat

##### b. Promosi

- (1). Kenaikan pangkat
- (2). Adanya pertimbangan senioritas
- (3). Adanya praktek koneksi dan perkoncoan

##### c. Pendidikan dan Pelatihan, diukur dari subjektifitas atau bias dari berbagai program pendidikan dan pelatihan melalui indikator sebagai berikut :

- (1). Cara merekrut pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.
- (2). Jumlah pegawai yang diberikan tugas belajar di perguruan tinggi, pendidikan penjenjangan, pelatihan, kursus-kursus teknis dan fungsional.



(3).Syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan.

(4).Jenis pendidikan yang menjadi prioritas pemerintah daerah Kabupaten Pesisir Selatan

2. Budaya organisasi, dioperasionalkan melalui indikator :

- a. Kebebasan dalam berinisiatif (kebebasan mengambil keputusan).
- b. Toleransi terhadap resiko (agresif, inovatif menghadapi resiko).
- c. Tingkat pemahaman loyalitas (loyalitas terhadap organisasi).
- d. Penghargaan terhadap prestasi (promosi berdasarkan prestasi).

3. Kekuasaan dalam pengambilan keputusan dioperasionalkan melalui indikator :

- a. Kemampuan elit birokrasi dalam mempengaruhi proses pengembangan karir di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan.
- b. Peranan anggota Baperjakat di pemerintah daerah Kabupaten Pesisir Selatan dalam pengembangan karir.

## **BAB IV**

### **DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN**

#### **4.1. Deskripsi Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan.**

##### **4.1.1. Kedudukan, tugas dan fungsi.**

Sekretariat Daerah merupakan bagian dari perangkat daerah bersama-sama dengan Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan dan Kelurahan. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pesisir Selatan nomor 2 tahun 2007 tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan dan Sekretariat DPRD Daerah Kabupaten Pesisir Selatan, disebutkan bahwa tujuan dibentuk Sekretariat Daerah adalah untuk menunjang lancarnya penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan. Dalam pasal 2 ayat (1) dan (2) disebutkan bahwa Sekretariat Daerah adalah unsur staf yang langsung berada di bawah Bupati dan Sekretariat Daerah dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang bertanggung jawab langsung kepada Bupati.

Dalam kedudukan seperti itu, tugas yang harus dilaksanakan oleh birokrasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Pesisir Selatan nomor 2 tahun 2007 adalah membantu Bupati dalam melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan masyarakat, pembinaan administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan teknis administrasi kepada seluruh perangkat daerah dan instansi vertikal. Mencermati tugas-tugas ini maka Sekretariat Daerah disebut sebagai organisasi atau lembaga pendukung sementara Dinas Daerah dan lembaga lainnya memiliki keterlibatan secara langsung sehingga disebut sebagai organisasi



atau lembaga teknis. Oleh karena itu, dalam rangka melaksanakan tugas sebagaimana disebutkan di atas, birokrasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Melaksanakan koordinasi staf terhadap semua kegiatan yang dilakukan oleh perangkat Wilayah/Daerah Kabupaten dalam rangka menyelenggarakan administrasi pemerintahan.
- b. Pembinaan penyelenggaraan pemerintahan dalam arti mengumpulkan dan menganalisa data, merumuskan program dan petunjuk teknis serta memantau perkembangan penyelenggaraan pemerintahan.
- c. Pembinaan pembangunan dalam arti mengumpulkan dan menganalisa data, merumuskan program dan petunjuk teknis serta memantau perkembangan penyelenggaraan pembangunan.
- d. Pembinaan masyarakat dalam arti mengumpulkan dan menganalisa data, merumuskan program dan petunjuk teknis serta memantau perkembangan penyelenggaraan pembinaan masyarakat.
- e. Pembinaan administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan teknis administrasi kepada seluruh perangkat daerah dan instansi vertikal.
- f. Koordinasi perumusan peraturan perundang-undangan yang menyangkut tugas pokok pemerintahan di daerah.

#### 4.1.2. Struktur Organisasi.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pesisir Selatan Nomor 2 Tahun 2007 tentang Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan telah merubah struktur organisasi Sekretariat Daerah sesuai Keputusan Bupati Nomor 1 Tahun 2003. Sehingga secara keseluruhan organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan terdiri dari :

- a. Sekretaris Daerah Kabupaten.
- b. Tiga Asisten, yaitu Asisten I Administrasi Pemerintahan, Asisten II Ekonomi, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat serta Asisten III Administrasi Umum.
- c. Duabelas ( 12 ) Bagian dan 37 Sub Bagian yaitu :
  - 1 Bagian Umum terdiri atas 4 Sub Bagian
  - 2 Bagian Keuangan terdiri dari 5 Sub Bagian
  - 3 Bagian Asset Daerah terdiri atas 3 Sub Bagian
  - 4 Bagian Administrasi Pembangunan terdiri atas 3 Sub Bagian
  - 5 Bagian Perekonomian terdiri atas 4 Sub Bagian
  - 6 Bagian Lingkungan Hidup terdiri atas 3 Sub Bagian
  - 7 Bagian Sosial terdiri atas 3 Sub Bagian
  - 8 Bagian Organisasi terdiri atas 3 Sub Bagian
  - 9 Bagian Tata Pemerintahan terdiri atas 4 Sub Bagian
  - 10 Bagian Pemerintahan Nagari terdiri atas 4 Sub Bagian
  - 11 Bagian Hukum terdiri atas 2 Sub Bagian.
  - 12 Bagian Sekretariat Korpri terdiri atas 0 Sub Bagian



Jabatan struktural di atas memiliki tingkat eselonering yang berbeda. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pesisir Selatan Nomor 2 Tahun 2007 tentang Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan menetapkan tingkat eselon setiap jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan sebagaimana diuraikan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.1 : Jumlah Jabatan dan Tingkat Eselon pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan Tahun 2008**

No	Jabatan	Eselon	Jumlah
1	Sekretaris Daerah	II/a	1
2	Asisten	II/b	3
3	Kepala Bagian	III/a	12
4	Kepala Sub Bagian	IV/a	37
J u m l a h			53

Sumber : Bagian Organisasi Setda Kabupaten Pesisir Selatan, 2008

Selanjutnya, dalam melaksanakan tugas dan fungsi Sekretariat Daerah dipimpin oleh Sekretaris Daerah Kabupaten dan dibantu oleh para Asisten sesuai dengan bidang yang menjadi tugas untuk dikoordinasikan. Adapun bidang tugas yang dikoordinasikan oleh Asisten dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- a. Bidang Administrasi Pemerintahan, meliputi bagian tata pemerintahan, bagian pemerintahan nagari, bagian hukum, sekretariat Korpri dibawah koordinator Asisten I Administrasi Pemerintahan.
- b. Bidang Ekonomi, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat meliputi bagian perekonomian, bagian sosial, bagian lingkungan hidup, bagian administrasi pembangunan dibawah koordinator Asisten II Ekonomi Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat.

- c. Bidang Administrasi Umum, meliputi bagian umum, bagian keuangan, bagian organisasi, dan bagian asset daerah, dibawah koordinator Asisten III Administrasi Umum.

#### **4.2. Visi dan Misi Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan**

Sebagai salah satu institusi pelayanan publik Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya membutuhkan dukungan kemampuan dan ketrampilan dari para pelaksana. Kemampuan dan ketrampilan ini hendaknya berasal dari berbagai disiplin ilmu yang nantinya saling mendukung sehingga menjadi satu kekuatan untuk menggapai tujuan. Oleh sebab itu, bagi organisasi harus ada suatu sistem operasional yang mengatur tentang batasan hal-hal yang harus dilakukan oleh organisasi maupun orang-orangnya, serta memiliki harapan tentang masa depan organisasi, ciri atau karakteristik, kemana organisasi hendak menuju. Untuk itu, faktor-faktor yang berpengaruh baik internal maupun eksternal organisasi harus dapat diidentifikasi dan diperhitungkan agar dapat dihindari ancaman yang ditimbulkan dan justru sebaliknya dapat memanfaatkan peluang yang tersedia.

##### **4.2.1. Visi Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan**

Visi merupakan harapan yang ingin dicapai dari serangkaian kegiatan organisasi yang direncanakan dan disusun secara jelas dan memungkinkan untuk dilaksanakan dan diwujudkan hasilnya. Visi Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan diarahkan untuk mengantisipasi berbagai tantangan sebagai akibat dari perubahan lingkungan yang berlangsung dengan cepat, kompleks dan sulit diprediksi. Perubahan demikian menyebabkan tuntutan kebutuhan masyarakat



turut meningkat dan semakin kompleks. Untuk menjawab berbagai tantangan perubahan, maka telah ditetapkan visi Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan sebagai berikut :

- a. Memberikan pelayanan prima.
- b. Melaksanakan tugas dan fungsi secara profesional.
- c. Membangun sistem administrasi pemerintahan yang kokoh.
- d. Meningkatkan kapasitas organisasi.
- e. Meningkatkan kesejahteraan pegawai (Bagian Organisasi, 2008).

#### **4.2.2. Misi Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan**

Mengingat visi masih berbentuk abstrak maka perlu diterjemahkan ke dalam misi sebagai bentuk dari langkah-langkah yang konkrit. Misi organisasi merupakan hakekat yang hendak dicapai, yang sangat berkaitan erat dengan mandat yang diberikan kepada organisasi. Adapun misi Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan sebagai berikut :

1. Meningkatkan dan mengembangkan infrastruktur daerah.
2. Peningkatan kualitas dan kuantitas sumber daya aparatur.
3. Mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat.
4. Pemerataan pembangunan di seluruh sektor untuk menghapus kesenjangan sekaligus membuka isolasi antar wilayah.
5. Mewujudkan sistem administrasi pemerintahan, pembangunan, pemberdayaan masyarakat, pembinaan organisasi dan tata laksana organisasi pemerintahan yang baik, dinamis, tanggap dan bertanggung jawab.

### 4.3 Deskripsi Kepegawaian.

Dalam rangka penyelenggaraan pelayanan publik, Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan memperoleh dukungan sumber daya manusia sebanyak 164 orang yang tersebar di dua belas bagian. Pegawai ini memiliki latar belakang pendidikan formal mulai tingkat SLTP, SLTA, Diploma, Sarjana dan Pasca Sarjana. Berdasarkan data yang diperoleh pada Bagian Organisasi diketahui pegawai yang memiliki tingkat pendidikan SLTP 5 orang, SLTA 57 orang, Diploma 6 orang, S1 83 orang dan S2 13 orang.

Dari data tentang tingkat pendidikan formal pegawai di atas menunjukkan bahwa dalam menyelenggarakan tugas pelayanan sekretariat daerah masih didominasi oleh pegawai dengan tingkat pendidikan SLTA dan Sarjana. Hal ini tercermin dari pengisian jabatan struktural yang bersifat strategis yang masih banyak dipegang oleh pegawai yang memiliki masa kerja yang cukup lama yang umumnya berpendidikan SLTA. Untuk lebih jelasnya dalam tabel berikut diuraikan keadaan pegawai menurut tingkat pendidikan.

**Tabel 4.2 : Data Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2008**

No	Jabatan	Tingkat Pendidikan					Jumlah
		SLTP	SLTA	Diploma	S-1	S-2	
1	Sekretaris Daerah	-	-	-	1		1
2	Asisten	-	-	-	1	2	3
3	Kepala Bagian	-	-	-	6	6	12
4	Kepala Sub Bagian	-	4	3	28	2	37
5	Staf	5	53	3	47	3	111
	Jumlah	5	57	6	83	13	164

Sumber: Bagian Organisasi Setda, 2008

Jumlah pegawai sebagaimana diuraikan dalam tabel di atas tersebar di seluruh bagian dengan jumlah yang berbeda. Adapun distribusi di setiap bagian menurut tingkat pendidikan dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :



**Tabel 4.3 : Distribusi Pegawai dan Tingkat Pendidikan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan Tahun 2008**

No	Bagian	Pendidikan				
		SLTP	SLTA	Diploma	S1	S2
1.	Sekretaris Daerah				1	
2.	Asisten I					1
3.	Asisten II					1
4.	Asisten III				1	
5.	Bagian Umum	5	18	2	16	
6.	Bagian Keuangan		10	2	8	2
7.	Bag. Asset Daerah		5		9	
8.	Bag. Administrasi Pembang		3		6	
9.	Bag. Perekonomian		4		5	2
10.	Bag. Lingkungan Hidup		2		7	
11.	Bag. Sosial		s2	2	4	1
12.	Bag. Organisasi		5		6	2
13.	Sekretariat Korpri		1		1	
14.	Bag. Tata Pemerintahan		2		6	2
15.	Bag. Pemerintahan Nagari		2		9	
16.	Bag. Hukum		3		4	2
	Jumlah	5	57	6	83	13

Sumber : Bagian Organisasi Setda Kabupaten Pesisir Selatan, 2008

Untuk menduduki jabatan struktural pegawai diwajibkan mengikuti diklat struktural sesuai dengan tingkat eselon jabatan. Hal ini dimaksudkan untuk mempersiapkan kompetensi pegawai sesuai dengan jabatan yang diberikan. Berdasarkan data yang diperoleh maka dalam tabel berikut akan diuraikan data pegawai menurut pendidikan penjenjangan.

**Tabel 4.4 : Keadaan Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan Menurut Pendidikan Struktural Tahun 2008**

No	Jenjang Diklat Struktural	Jumlah
1.	Diklatpim Tingkat IV	51
2.	Diklatpim Tingkat III	17
3.	Diklatpim Tingkat II	3
4.	Diklatpim Tingkat I	-
	J u m l a h	71

Sumber : Bagian Organisasi Setda Kabupaten Pesisir Selatan, 2008

Jenjang pendidikan yang dimiliki setiap pegawai sebagaimana dalam tabel di atas diperoleh melalui pengiriman pegawai mengikuti diklat pada daerah lain. Sejak tahun 2004 Kabupaten Pesisir Selatan tidak lagi mengadakan diklatpim IV di daerah tetapi melalui pengiriman peserta mengikuti diklat di daerah lain, berhubung sudah banyaknya lulusan diklatpim IV di Kabupaten Pesisir Selatan dan belum mendapat jabatan untuk menduduki eselon IV.

Selain diklat penjenjangan, pegawai dilibatkan juga pada diklat teknis sebagai upaya peningkatan kemampuan operasional, seperti tabel di bawah ini :

**Tabel 4.5 : Data Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan Menurut Pendidikan dan Latihan teknis sampai tahun 2008**

No	Bagian	Diklat Teknis						Jml
		Bendahara	Man Pryk	Peng Brg	Kear sipan	Analisa jabatan	Perencana	
1	Umum	2	2	2	1	1	-	8
2	Keuangan	3	3	-	-	-	-	6
3	Asset Daerah	1	1	1	-	-	-	3
4	Adm.Pembangun	1	1	-	-	-	-	2
5	Perekonomian	1	2	1	1	1	-	6
6	Lingk. Hidup	1	1	-	-	-	-	2
7	Sosial	1	-	-	-	-	-	1
8	Organisasi	1	2	1	-	-	-	4
9	Tata Pemer.	1	2	-	1	-	2	6
10	Pemer. Nagari	1	1	-	-	1	1	4
11	Hukum	1	1	-	1	-	-	3
12	Sekret. Korpri	-	-	1	-	-	-	1
	Jumlah	14	16	6	4	3	3	46

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pesisir Selatan, 2008

Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif selain bertumpu pada jumlah pegawai di atas, sekretariat daerah juga mempekerjakan pegawai honor yang bersifat sukarela sebanyak 28 orang. Para pegawai sukarela ini umumnya memiliki tingkat pendidikan masing-masing SLTA 22 orang dan sarjana 6 orang. Pekerjaan yang mereka lakukan sebagai tenaga honor adalah operator komputer.



Mengingat sebagian besar pegawai tidak memiliki kemampuan mengoperasikan komputer maka kehadiran mereka merupakan satu kebutuhan.

Berkaitan dengan pengisian jabatan struktural dapat dilaksanakan melalui pengisian kebutuhan jabatan yang dapat dipenuhi karena masih ada beberapa jabatan yang belum terisi baik pada level kepala bagian dan terbanyak pada jabatan kepala sub bagian. Jika kekosongan ini diperinci maka pada jabatan kasubag 4 jabatan yang masih kosong. Dalam tabel berikut dipaparkan jumlah pegawai menurut jabatan dan golongan/pangkat sebagai berikut :

**Tabel 4.6 : Data Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan Menurut Jabatan Tahun 2008**

No	Jabatan	Pangkat / Golongan				Jumlah
		IV	III	II	I	
1	Sekretaris Daerah	1	-	-	-	1
2	Asisten	3	-	-	-	3
3	Kepala Bagian	8	4	-	-	12
4	Kepala Sub Bagian	-	37	-	-	37
5	Staf	-	77	33	1	111
Jumlah		11	118	33	1	164

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pesisir Selatan, 2008

Pengisian jabatan sebagaimana dijelaskan di atas berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Dengan adanya pemberlakuan PP ini menyebabkan terjadinya perubahan tingkat eselonisasi pada jabatan struktural sehingga memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menduduki jabatan struktural yang lebih tinggi. Akibatnya banyak pegawai yang memperoleh kesempatan naik pangkat dipercepat atau kenaikan pangkat pilihan.

#### 4.4 Sarana Penunjang.

Sarana penunjang berupa inventaris kantor yang berfungsi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas tugas pekerjaan. Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan menempati sebuah gedung yang cukup representatif guna menjalankan fungsi sebagai lembaga atau institusi pelayanan publik. Setiap ruangan dilengkapi dengan meubel (kursi, meja dan lemari) sesuai standar dalam jumlah yang cukup bahkan melebihi jumlah pegawai. Demikian juga dengan sarana lain seperti komputer dimana setiap bagian rata-rata memiliki 2 unit. Untuk memudahkan komunikasi baik antar ruangan maupun ke luar setiap ruangan dilengkapi juga dengan pesawat telepon yang dapat digunakan melalui fasilitas operator. Sehingga secara keseluruhan sarana penunjang langsung terhadap proses kerja pegawai cukup tersedia dengan baik.

Disamping inventaris sebagaimana disebutkan, terdapat juga sarana penunjang lainnya yaitu kendaraan dinas jabatan dan operasional. Kendaraan roda empat khusus diberikan kepada para pejabat mulai dari sekretaris, seluruh asisten dan para kepala bagian. Sesuai data pada bagian umum jumlah kendaraan roda empat sebanyak 18 buah 16 diantaranya adalah mobil dinas jabatan dan 2 buah untuk keperluan operasional.

Selain sekretaris daerah, asisten dan kepala bagian yang memperoleh fasilitas kendaraan, para pejabat kepala sub bagian diberikan fasilitas penunjang kerja yaitu kendaraan roda dua. Data yang diperoleh melalui kepala bagian umum dan menunjukkan bahwa pada tahun 2004 telah dibagikan 25 sepeda motor untuk kepala sub bagian. Hal ini berarti ada diantara para kepala sub bagian tidak memperoleh fasilitas kendaraan bermotor roda dua.



## **BAB V**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil.**

##### **5.1.1 Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Secara Makro**

Karir berhubungan dengan proses kerja yang panjang dan terkait dengan pengalaman dan pembelajaran yang terus menerus. Setiap pegawai akan mengembangkan skillnya sehingga tidak harus khawatir tentang pekerjaannya. Karir tidak lagi ditentukan oleh organisasi semata-mata tetapi juga ditentukan oleh individu yang bersangkutan. Karir akan terus berkembang melalui proses pembelajaran dan hal ini mengharuskan pengembangan pengetahuan dan kemampuan adaptasi dari masing-masing pegawai.

Pengembangan karir pegawai di Indonesia saat ini lebih merujuk pada persoalan organisasi, dengan rencana kerja dan manajemen yang kurang tepat maka resiko yang dihadapi adalah proses yang berbeda menghasilkan output yang berbeda. Sebagai contoh jika mau jujur; pelatihan-pelatihan dan penjenjangan karir di pemerintahan melalui diklatpim tingkat IV sampai diklatpim tingkat I, ternyata hanya dimaknai oleh peserta sebagai salah satu tahap untuk kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan. Hal ini diluar tujuan dari diklatpim itu sendiri. Sehingga muncul pertanyaan, bagaimana organisasi publik akan bisa maju dan melayani masyarakat secara optimal jika pemahaman tentang pengembangan diri hanya sebatas kesadaran individual untuk kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan semata. Seharusnya kesadaran pegawai menempuh diklatpim didasarkan pada

kesadaran kelembagaan secara kolektif dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk pelayanan masyarakat.

Selain itu pengembangan karir juga diperlukan untuk menambah produktivitas pegawai, mencegah penurunan kinerja dan meningkatkan kualitas pegawai. Untuk menjawab tantangan tersebut pengembangan karir pegawai saat ini haruslah mengacu pada nilai-nilai *good governance*, diantaranya nilai-nilai partisipasi, transparansi dan keadilan. Selama ini perencanaan karir dan manajemen karir menjadi milik sepihak organisasi publik, tanpa merespon keinginan dan inisiatif para pegawai. Keterlibatan para pegawai dalam merancang karir sangat diperlukan, ada peluang seseorang menentukan jalur karirnya, hal ini sebagai manifestasi atas perlindungan hak-hak individual pegawai dalam merencanakan arah pengembangan diri.

Selanjutnya keterpaduan antara perencanaan karir dan manajemen karir organisasi hanya akan terwujud, jika di dalam pengelolaan dan pelaksanaannya mengembangkan nilai-nilai partisipasi, transparansi dan keadilan. Partisipasi, transparansi dan keadilan sangat baik untuk diakomodasi ke dalam pengembangan karir pegawai. Pengembangan karir pegawai perlu difasilitasi dengan sebuah perencanaan karir dan manajemen karir yang jelas. Dalam rangka perencanaan karir hendaknya peran pegawai perlu diutamakan untuk melakukan perencanaan karirnya sendiri. Kemudian manajemen karir hendaknya memberikan ruang partisipasi para pegawai untuk menyumbangkan pemikiran. Disamping itu manajemen karir haruslah dilaksanakan secara transparan dan adil.

Diharapkan manajemen karir dikelola secara transparan, artinya ada keterbukaan informasi terhadap para pegawai. Kebijakan-kebijakan yang



menyangkut manajemen karir seperti kebijakan rekrutmen, seleksi, penempatan, penilaian kinerja, pendidikan dan pelatihan, serta promosi disampaikan secara terbuka kepada pegawai. Jika informasi tersebut disampaikan secara terbuka maka pada gilirannya pegawai dapat merespon dengan lebih baik, untuk kepentingan pengembangan karir para pegawai tersebut. Sedangkan keadilan yang dimaksudkan adalah dalam manajemen karir hendaknya memberikan peluang yang adil kepada pegawai untuk mengembangkan karir. Perlu adanya integrasi antara karir yang direncanakan oleh pegawai dengan perencanaan karir oleh pemerintah. Untuk mengintegrasikan antara rencana karir pegawai dengan pemerintah diperlukan ilustrasi jalur karir organisasional, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas tentang alternatif karir yang dapat ditempuh para pegawai. Para pegawai sebaiknya melakukan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan diri masing-masing supaya diperoleh pertimbangan yang akurat untuk menentukan jalur karir yang sesuai.

Proses integrasi antara rencana karir pegawai dengan manajemen karir organisasional terwujud, melalui kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dalam melakukan identifikasi terhadap permasalahan karir yang dihadapi, kemampuan dan kompetensi yang dimiliki, di samping memikirkan kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa yang akan datang. Ini merupakan strategi pribadi dalam rangka memanfaatkan peluang karir secara tepat. Adapun proses pengembangan karir pribadi diantaranya terdiri dari : penyiapan profil pribadi, pengembangan sasaran profesional, analisis tantangan dan kesempatan dari lingkungan, analisis kekuatan dan kelemahan diri pribadi, mengembangkan alternatif karir strategis, uji konsistensi alternatif dan menyusun pilihan strategis, kembangkan tujuan karir

jangka pendek dan rencana kelanjutannya, pelaksanaan rencana karir dan lakukan pemantauan. Bermula dari inisiatif dan partisipasi tersebut diharapkan akan terjadi keterpaduan antara kebutuhan karir individu dan organisasi. Sebaliknya organisasi hendaknya selalu responsif terhadap rencana karir pegawai, dan bersedia secara dialogis membuka ruang bersama untuk saling memberikan informasi dan berdiskusi untuk pengembangan karir tersebut

### 5.1.2. Proses Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil

Proses pengembangan karir pegawai negeri sipil mulai dari proses perencanaan, rekrutmen, penempatan, penilaian kinerja, pendidikan dan pelatihan maupun mutasi dan promosi mempunyai proses yang berbeda namun saling berhubungan antara satu dengan lainnya. Dalam subbab ini diuraikan proses masing-masing pengembangan karir mulai dari perencanaan, rekrutmen, penempatan, penilaian kinerja, pendidikan dan pelatihan, serta promosi.

Proses pengembangan karir pegawai yang pertama adalah perencanaan. Perencanaan adalah suatu upaya untuk melihat kondisi SDM saat ini, dan prediksi kesesuaian SDM dengan beban tugas dan jabatan di masa depan. Oleh karena itu, perencanaan SDM diarahkan untuk memperoleh pegawai sesuai kebutuhan baik jumlah dan kualitasnya saat ini dan masa depan. Walaupun demikian, perencanaan SDM tidak sekedar diartikan untuk memperoleh SDM yang dibutuhkan tetapi menekankan juga mengenai cara memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan SDM yang potensial setelah dipekerjakan sebagai hasil suatu perencanaan SDM yang akurat.

Perencanaan SDM sebagai suatu proses maka tahap pertama yang dilakukan adalah memperjelas kondisi SDM saat ini berdasarkan berbagai data



dan informasi yang tersedia. Pengkajian tahap pertama ini harus dibarengi dengan kegiatan analisis pekerjaan/jabatan (*job analysis*) sehingga dapat diperoleh suatu perbandingan antara beban kerja dan posisi SDM. Hal ini berarti melalui analisis pekerjaan memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia (*personnel requirement*), perilaku manusia dan alat-alat yang akan digunakan. Tahap selanjutnya adalah memprediksi kekurangan SDM dengan membandingkan bobot dan frekuensi tugas pekerjaan di masa datang. Dengan demikian kegiatan dalam perencanaan SDM meliputi penentuan jumlah dan kualitas/keahlian SDM saat ini, kemungkinan pemanfaatan dan pengembangan serta prediksi kondisi SDM dan bobot dan frekuensi pekerjaan di masa depan.

Penetapan formasi yang dihasilkan dalam perencanaan SDM sebagaimana dijelaskan memiliki hubungan yang erat dengan pengadaan pegawai. Artinya, melalui formasi dapat ditentukan kebutuhan jumlah maupun kualitas pegawai yang akan ditarik ke dalam organisasi. Oleh karena itu formasi harus ditentukan berdasarkan kondisi yang dihadapi organisasi. Formasi pegawai negeri sipil daerah Kabupaten/Kota ditetapkan oleh Kepala Daerah (Bupati/Walikota) setelah mendapat persetujuan tertulis dari Menteri yang bertanggungjawab di bidang pendayagunaan aparatur negara, berdasarkan pertimbangan dari Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Proses pengembangan karir yang kedua adalah pengadaan (*rekrutment*) merupakan kegiatan untuk mengisi formasi yang kosong. Oleh karena itu pengadaan pegawai menjadi salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Dikatakan demikian karena

orang-orang yang direkrut dapat memenuhi kebutuhan organisasi atau tidak sangat tergantung pada cermat tidaknya proses pengadaan berlangsung. Hal ini sangat penting karena tidak mustahil perekrut dihadapkan kepada berbagai macam godaan, seperti menerima hadiah, disogok oleh pelamar, mengkatrol nilai seleksi dari pelamar yang mempunyai hubungan darah atau kaitan primordial lainnya yang mengakibatkan seseorang perekrut mengambil keputusan yang didasarkan pada pertimbangan subjektif. Sering terjadi ada pelamar yang mendapat perhatian khusus atau titipan dari pimpinan tingkat atas, yang menjadi persoalan adalah jika titipan tersebut tidak berkualitas, akibatnya organisasi mempekerjakan bukan pelamar terbaik. Situasi ini sering dihadapi organisasi dalam masyarakat yang berbagai ikatan primordialnya, seperti kesukuan, kedaerahan, masih kuat disamping masih berlakunya *extended family system*.

Sejalan dengan perkembangan masyarakat yang menghendaki demokratisasi disegala aspek kehidupan maka dalam pengadaan pegawai organisasi publik harus menjunjung tinggi nilai-nilai transparansi dalam arti setiap proses yang dilalui dapat diakses oleh publik, yang dimaksudkan dengan setiap proses yaitu dimulai dengan pengumuman adanya formasi yang kosong yang berisi jumlah dan jenis jabatan, spesifikasi pelamar dan batas waktu pendaftaran, metode penilaian hasil wawancara dan tes pengetahuan serta penentuan siapa yang lulus seleksi. Tentunya proses ini harus didahului dengan suatu perencanaan yang matang.

Proses pengembangan karir pegawai yang ketiga adalah penempatan. Penempatan tidak saja diperuntukan bagi pegawai baru tetapi berlaku juga pada pegawai lama. Penempatan pegawai baru berarti disertai posisi dengan tugas



tertentu pada satu unit organisasi. Sementara bagi pegawai lama terwujud dalam alih tugas dan mutasi

Dalam penempatan seorang pegawai prinsip utama yang harus dipegang adalah penempatan orang ditempat yang tepat atau *the right man on the right place*. Prinsip ini diwujudkan dengan memperhatikan analisis tugas jabatan (*job analysis*) yaitu suatu analisis yang menggambarkan ruang lingkup dan sifat tugas dan syarat-syarat yang harus dimiliki oleh seorang pegawai dan adanya penilaian pekerjaan (kecakapan pegawai) terpelihara dengan baik (Widjaya, 1995). Kendala pada pegawai baru adalah belum tersedianya informasi seperti kemampuan ataupun kecakapan kerja sehingga penempatan lebih bermakna sebagai pengenalan kerja, hal ini berbeda dengan pegawai lama yang sudah cukup tersedia informasinya.

Seorang pegawai baru memiliki spesialisasi pengetahuan dan kemampuan serta obsesi tentang pekerjaan yang diinginkan, demikian juga dengan pegawai lama. Oleh karena itu melalui penempatan yang tepat akan meningkatkan motivasi kerja, prestasi kerja, gairah kerja dan kebanggaan terhadap organisasinya. Sebaliknya jika tidak dilaksanakan dengan baik akan membuat pegawai frustrasi, konflik, penurunan prestasi kerja serta menimbulkan sifat tidak peduli dengan organisasi

Proses pengembangan karir pegawai yang keempat adalah penilaian kinerja. Penilaian kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin organisasi yang bersangkutan. Proses penilaian kinerja yang

dilaksanakan sampai saat ini masih menggunakan sistem DP-3 (daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan) yang memuat unsur-unsur yang dinilai yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Penilaian dari unsur-unsur tersebut mengandung subyektifitas yang tinggi karena tidak mempunyai indikator-indikator yang jelas. Selain itu penilaian dilakukan oleh atasan langsung. Kasus yang terjadi kadang-kadang atasan langsung memberikan nilai kedelapan unsur tersebut sesuka hati tanpa obyektifitas, bawahan yang disukainya maka nilainya akan baik dan tinggi, sedangkan bawahan yang tidak disukai akan mendapat nilai yang buruk dan rendah. Tetapi yang sering terjadi adalah penilaian diisi sesuka pegawai yang bersangkutan, maksudnya pegawai mengisi DP-3 nya masing-masing dengan aturan tiap tahun selalu meningkat atau dinaikkan ketika akan mengusulkan kenaikan pangkat saja.

Proses pengembangan karir pegawai yang kelima adalah pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan adalah suatu pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, dan ketrampilan. Pendidikan dan pelatihan meliputi pendidikan penjenjangan struktural (diklatpim), kursus-kursus teknis fungsional, dan pendidikan formal lanjutan. Idealnya setiap organisasi baik publik maupun swasta setiap akan melaksanakan pendidikan dan pelatihan, sebelumnya melakukan tiga analisis. Ketiga analisis tersebut adalah analisis organisasi, analisis jabatan dan analisis perorangan. Berdasarkan ketiga analisis tersebut maka diketahui apakah diperlukan diklatpim, kursus-kursus teknis-fungsional maupun pendidikan formal lanjutan pada organisasi yang bersangkutan. Kasus yang seringkali terjadi adalah tidak adanya analisis terhadap



ketiga unsur tersebut, sehingga akhirnya pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan tidak memenuhi tujuan yang sebenarnya.

Proses pengembangan karir pegawai yang keenam adalah promosi. Promosi memberikan peranan yang penting bagi karir seorang pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinantikan oleh pegawai. Hal ini dapat dipahami karena promosi berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki satu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), dan tanggung jawab (*responsibility*) serta penghasilan (*outcomes*) yang lebih besar.

Sistem promosi yang baik menjadi motivasi bagi pegawai dalam peningkatan kemampuan kerja maka perlu ditetapkan dalam suatu program promosi dan menginformasikannya kepada seluruh pegawai. Pegawai harus tahu arah pengembangan karirnya. Dengan sosialisasi seperti ini setiap pegawai akan terobsesi untuk terus maju dan berprestasi. Promosi demikian menempatkan pegawai pada posisi untuk selalu berkompetisi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Sehubungan dengan itu, program promosi pegawai dilakukan melalui suatu forum tersendiri, yaitu Baperjakat (badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan). Berikut diuraikan keanggotaan dan tata kerja baperjakat berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 yang telah diubah dalam Peraturan Pemerintah nomor 13 tahun 2002 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural.

1. Keanggotaan Baperjakat, susunan keanggotaan Baperjakat terdiri dari :
  - a. Seorang ketua merangkap anggota;

- b. Paling banyak 6 (enam) orang anggota; dan
- c. Seorang sekretaris.

Untuk menjamin obyektivitas dan kepastian dalam pengambilan keputusan, anggota Baperjakat ditetapkan dalam jumlah ganjil. Ketua Baperjakat instansi daerah Kabupaten adalah Sekretaris Daerah Kabupaten dengan anggota para pejabat eselon II dan III dan sekretaris oleh pejabat yang bertanggung jawab di bidang kepegawaian. Masa keanggotaan Baperjakat adalah paling lama 3 (tiga) tahun dan dapat diangkat kembali untuk masa keanggotaan berikutnya.

## 2. Tata Kerja Baperjakat

### a. Pembagian tugas.

#### 1) Tugas Ketua adalah :

- a) Memimpin sidang-sidang Baperjakat;
- b) Memberikan hasil pertimbangan kepada pejabat yang berwenang dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural serta kenaikan pangkat pegawai negeri sipil yang berada dalam wewenangnya disertai dengan alasan-alasannya.
- c) Memberikan pertimbangan perpanjangan batas usia pensiun pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan struktural eselon II.
- d) Memberikan bimbingan dan pengarahan kepada sekretaris.

#### 2) Tugas Anggota adalah :

- a) Menghadiri sidang-sidang Baperjakat;
- b) Turut serta secara aktif memberikan pertimbangan dan saran;
- c) Melakukan tugas lain yang ditentukan oleh Ketua.



3) Tugas Sekretaris adalah :

- a) Membantu Ketua dalam melaksanakan tugasnya;
- b) Memimpin Sekretariat;
- c) Menerima tembusan surat usul tentang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan struktural, dan kenaikan pangkat tertentu, serta pertimbangan perpanjangan batas usia pensiun.
- d) Menyiapkan bahan sidang.
- e) Mengundang pejabat lain yang diperlukan untuk didengar penjelasannya dalam sidang sesuai hasil rapat Baperjakat;
- f) Menyiapkan pertimbangan Baperjakat untuk disampaikan kepada pejabat yang berwenang;
- g) Melaksanakan tugas lain yang ditentukan oleh Ketua.

b. Persidangan

- 1) Baperjakat bersidang sekurang-kurangnya sekali dalam sebulan atau sewaktu-waktu sesuai keperluan;
- 2) Sidang Baperjakat dinyatakan sah apabila dihadiri oleh Ketua, sekurang-kurangnya 2 (dua) orang anggota dan Sekretaris.

c. Hasil Persidangan

- 1) Pertimbangan Baperjakat disampaikan secara tertulis kepada pejabat yang berwenang, yaitu :
  - a) Pertimbangan pengangkatan/pemindahan dalam dan dari jabatan struktural;
  - b) Pertimbangan pemberhentian dari jabatan struktural;

- c) Pertimbangan pemberian kenaikan pangkat bagi yang menduduki jabatan struktural atau karena prestasi luar biasa baiknya atau menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara;
  - d) Pertimbangan perpanjangan batas usia pensiun bagi pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan struktural eselon II.
- 2) Pertimbangan Baperjakat dalam pengangkatan dalam jabatan struktural sekaligus menetapkan urutan atau ranking dari 3 (tiga) calon yang terpilih.
  - 3) Pertimbangan Baperjakat dalam pemindahan dari jabatan struktural harus dijelaskan alasan atau pertimbangan obyektif baik aspek yuridis dan atau aspek lainnya.
  - 4) Dalam memberikan pertimbangan perpanjangan batas usia pensiun, Baperjakat harus mempertimbangkan aspek kompetensi, kaderisasi, dan kesehatan.
  - 5) Hasil Pertimbangan Baperjakat bersifat rahasia.

d. Prosedur

Usul pengangkatan dalam jabatan struktural :

- 1) Pejabat yang membidangi kepegawaian menginventarisir lowongan jabatan struktural yang ada disertai persyaratan jabatannya;
- 2) Lowongan formasi jabatan struktural tersebut, diinformasikan kepada seluruh pimpinan satuan organisasi dilingkungan masing-masing;
- 3) Berdasarkan lowongan formasi jabatan tersebut, para pejabat struktural secara hirarki mengajukan calon yang memenuhi syarat guna mengisi



lowongan jabatan kepada pejabat yang berwenang dengan tembusan disampaikan kepada Ketua Baperjakat u.p sekretaris.

- 4) Sekretaris Baperjakat menyiapkan data calon yang diusulkan untuk diajukan dalam sidang, berupa :
  - a) Daftar riwayat hidup calon; dan
  - b) Daftar penilaian prestasi kerja / daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP-3) dalam 2 (dua) tahun terakhir.
- 5) Apabila yang diajukan hanya 1 (satu) orang calon, maka Sekretaris Baperjakat menyiapkan data calon lainnya yang memenuhi syarat sehingga yang diajukan untuk dibahas dalam sidang Baperjakat sekurang-kurangnya 3 (tiga) orang calon.

Apabila prosedur yang ada dalam aturan Baperjakat dilaksanakan dengan baik dan jujur, kemungkinan besar akan menghasilkan promosi yang baik, kemudian pada gilirannya akan menimbulkan kepastian karir bagi semua pegawai. Tetapi hal tersebut masih sangat langka terjadi khususnya di pemerintah daerah, karena pelaksanaan promosi sangat rentan dengan KKN dan intrik-intrik. Salah satu hal yang sering terjadi dalam forum Baperjakat adalah masing-masing anggota Baperjakat mengusulkan seorang pegawai untuk menduduki jabatan tertentu.

Karena masing-masing anggota Baperjakat membawa satu nama yang diusulkan, maka diantara anggota Baperjakat akan saling tahu sama tahu dan kemungkinannya sangat besar pegawai tersebut akan menduduki jabatan yang ditentukan. Ada juga pegawai yang langsung diusulkan oleh Kepala Daerah, dan pegawai ini pasti akan menduduki jabatan yang diusulkan tersebut, karena forum

Baperjakat tidak akan berani mengubahnya walaupun pegawai yang diusulkan sebenarnya tidak layak menduduki jabatan yang diusulkan. Sedangkan hubungan pegawai yang diusulkan dengan yang mengusulkan ataupun dengan Kepala Daerah bisa atas dasar kedekatan, ataupun adanya hubungan kekeluargaan. Semakin strategis dan menghasilkan materi suatu jabatan maka akan semakin besar upaya yang digunakan oleh seorang pegawai untuk mendudukinya

## **5.2. Analisa Gap (Kesenjangan) Antara Pengembangan Karir PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan dengan Peraturan yang Berlaku**

Pengembangan karir di Kabupaten Pesisir Selatan diarahkan pada upaya memperoleh pegawai yang berkualitas dalam jumlah yang memadai untuk menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Tujuan ini dapat direalisasikan apabila ditopang dengan suatu manajemen yang baik sebagai penuntun arah dalam upaya mencapai efektivitas pengelolaan potensi sumber daya aparatur.

Namun upaya pengembangan karir pegawai negeri sipil di Kabupaten Pesisir Selatan yang dilakukan belum dilaksanakan dengan baik. Berbagai kelemahan masih terlihat dalam manajemen sumber daya aparatur sehingga upaya pengembangan karir pegawai menjadi serampangan dan tidak jelas arah, sementara berbagai kebijakan hanya memberikan keuntungan pada sekelompok orang.

Berdasarkan pemikiran tersebut di atas, pada sub bab ini akan diuraikan tentang adanya gap antara praktek pengembangan karir pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan dengan peraturan yang berlaku.



Adapun beberapa kegiatan-kegiatan pengembangan karir PNS di Kabupaten Pesisir Selatan sebagai berikut :

1. Penempatan
2. Promosi
3. Pendidikan dan Pelatihan

#### **5.2.1 Penempatan.**

Penempatan mengandung aspek motivasi dalam peningkatan kemampuan kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Sebagai bentuk motivasi hendaknya diberikan kepada orang dan waktu yang tepat. Sebab akan menjadi suatu tindakan yang sia-sia apabila diberikan tidak tepat orang dan waktu. Lebih dari itu akan menjadi sumber konflik dan kontra produktif dalam organisasi.

Penempatan merupakan salah satu tahap dalam manajemen SDM yaitu menyerahkan posisi dan tugas dalam satu unit kepada seorang pegawai. Penempatan harus memperhatikan kebutuhan unit-unit organisasi baik jumlah maupun kualitas. Prinsip yang harus dipegang adalah *the right man on the right place*. Prinsip ini dapat dilaksanakan apabila tersedia data mengenai kemampuan dan kecakapan kerja setiap pegawai. Bagi pegawai baru informasi ini sulit diperoleh, namun sekedar pedoman dapat diketahui melalui berkas permohonan lamaran. Untuk tingkat sarjana dapat diketahui dengan melihat disiplin ilmu kesarjaannya. Sementara penempatan pegawai lama dalam bentuk mutasi atau rotasi informasi hal demikian telah tersedia. Rincian kebutuhan pegawai berdasarkan kompetensi di Sekretariat Daerah tahun 2007 sebagai berikut :

**Tabel 5.1 : Data Kebutuhan Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan Tahun 2007**

No	Bagian	Kompetensi yang dibutuhkan	Pegawai sekarang	Dibutuhkan	Kekurangan
1	Umum	- Pengumpul dan pengolah data	6	6	-
		- Administrasi keuangan	10	12	2
		- Pembukuan	1	4	3
		- Pramū tamu	4	5	1
		- Pramū acara	4	5	1
		- Pramū kantor	1	4	3
		- Protokol	5	7	2
		- Petugas pemotret	2	3	1
		- Pembuat dokumen	1	4	3
		- Pembuat daftar gaji	1	3	2
		- Pengonseṑ surat	1	2	1
		- Petugas kebersihan	1	6	5
		- Sopir	4	17	13
		- Operator komputer	1	4	3
Jumlah			42	82	40
2	Keuangan	- Pengumpul dan pengolah data	4	4	-
		- Pengadministrasi	2	3	1
		- Pembukuan	2	3	1
		- Pembuat daftar gaji	2	2	-
		- Kasir	1	2	1
Jumlah			11	14	3
3	Asset Daerah	- Pengumpul dan pengolah data	2	2	-
		- Pengadministrasi	2	2	-
Jumlah			4	4	-
4	Administ. Pembangunan	- Pengumpul dan pengolah data	2	2	-
		- Pengadministrasi	1	2	1
Jumlah			3	4	1
5	Perekonomian	- Pengumpul dan pengolah data	4	4	-
		- Pengadministrasi	2	4	2
Jumlah			6	8	2



6	Lingkungan Hidup	- Pengumpul dan pengolah data	2	2	-
		- Pengadministrasi	2	3	1
Jumlah			4	5	1
7	Sosial	- Pengumpul dan pengolah data	2	2	-
		- Pengadministrasi	1	2	1
Jumlah			3	4	1
8	Organisasi	- Pengumpul dan pengolah data	6	6	-
		- Pengadministrasi	6	6	-
		- Pengetik	1	1	-
		- Operator komputer	1	1	-
Jumlah			14	14	-
9	Tata Pemerintahan	- Pengumpul dan pengolah data	5	6	1
		- Penyusun konsep	1	4	3
		- Administrasi pemerintahan	1	4	3
		- Operator komputer	1	2	1
		- Penyiap bahan pembinaan	1	2	1
		- Petugas lapangan	-	2	2
		Jumlah	9	20	11
10	Pemberdayaan Nagari	- Pengumpul dan pengolah data	6	6	-
		- Administrasi umum	1	1	-
		- Operator komputer	-	1	1
Jumlah			7	8	1
11	Hukum	- Petugas evaluasi	1	1	-
		- Pengonsep SK	1	1	-
		- Pengetik	-	1	1
		- Petugas bantuan hukum	2	3	1
		- Petugas penyuluh	1	1	-
		- Administrasi surat	1	2	1
		- Pengumpul dan pengolah data	1	1	-
		- Petugas pelayanan umum	-	1	1
Jumlah			7	11	4

12	Sekretariat Korpri	- Pengumpul dan pengolah data	1	2	1
		- Pengadministrasi	-	2	2
Jumlah			1	4	3
Total			111	178	67

Sumber : BKD Kabupaten Pesisir Selatan , 2008

Dari data diatas jelas terlihat bahwa distribusi pegawai di sekretariat daerah Kabupaten Pesisir Selatan belum merata untuk setiap bagian (selain Sekretaris Daerah dan 3 (tiga) asisten, kepala bagian dan kasubbag) dan ada juga yang masih kekurangan pegawai. Berdasarkan data analisa kebutuhan pegawai yang diperoleh dari BKD didapatkan jumlah kebutuhan pegawai di Sekretariat Daerah sampai tahun 2009 adalah sebanyak 178 orang, proses/cara menghitung analisa kebutuhan adalah setiap tahunnya kepala bagian mengusulkan jumlah pegawai yang dibutuhkan kepada BKD, berdasarkan kebutuhan dan beban kerja yang diperlukan tersebut, selanjutnya BKD akan mengusulkan kebutuhan tersebut ke BKN (Badan Kepegawaian Negara) dan Menpan dan berdasarkan keputusan dari BKN dan Menpan akan direalisasikan untuk penambahan pegawai melalui penerimaan CPNS baru.

Kekurangan tersebut karena keterbatasan sumber daya manusia dan kurang pegawai yang berkompetensi di bidang yang telah ditentukan. Seperti dari aspek spesialisasi pendidikan, dalam penempatan sering mengabaikan faktor latar belakang pendidikan terutama pegawai berpendidikan sarjana. Hal ini terlihat dari banyaknya pegawai berpendidikan sarjana hukum berada di bagian umum, bagian asset daerah dan bagian organisasi, sedangkan pada bagian hukum sendiri terdapat 3 orang sarjana hukum, 4 orang sarjana ekonomi dan 2 orang SLTA. Demikian juga sebaliknya dengan sarjana ekonomi lebih banyak berada di



bagian sosial, administrasi pembangunan dan pemerintahan daripada berada di bagian keuangan dan bagian ekonomi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pesisir Selatan dikatakan bahwa :

“.....Ketimpangan distribusi pegawai karena penempatan pegawai baru maupun mutasi/rolling lebih banyak ditentukan oleh kepala-kepala unit kerja. Pertimbangan yang sering dikemukakan adalah bahwa kemampuan pegawai lebih diketahui oleh kepala unit kerjanya masing-masing. Dalam posisi ini Badan Kepegawaian Daerah hanya mengikuti kemauan tersebut karena para kepala unit kerja menyalurkan keinginan itu melalui sekretaris daerah.....” (wawancara pada 12 Mei 2008).

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Pesisir Selatan dalam wawancara sebagai berikut :

“.....bahwa memang penempatan pegawai belum merata diseluruh bagian . Ketimpangan ini terjadi karena para kepala bagian menginginkan jumlah pegawai yang cukup untuk membantu melaksanakan tugas termasuk penentuan jabatan agar disesuaikan dengan keinginan para kepala bagian yang tahu tentang kualitas dan perilaku bawahannya, sehingga tidak ada alasan untuk saya tolak permintaan kepala bagian.....” (wawancara tanggal 14 Mei 2008).

Di sisi lain Badan Pertimbangan Kepangkatan dan Jabatan (Baperjakat) Daerah kurang terlihat perannya. Hal ini mudah dipahami mengingat kedudukan setiap anggota berada di bawah dan sangat tergantung pada sekretaris daerah, sehingga penetapan hasil Baperjakat menjadi keputusan sekretaris daerah.

Penempatan dalam arti *rolling* untuk penyegaran terlihat masih kurang. Tahun 2007 terjadi mutasi sebanyak 13 orang, tetapi 3 orang diantaranya lebih merupakan hukuman atas pelanggaran yang dilakukan. Hal ini berarti hanya ada 10 orang pegawai yang mengalami rotasi tugas dan posisi. Bagi pegawai di sekretariat daerah sedapat mungkin menghindari rolling atau mutasi antar tugas /posisi selevel, apalagi sampai turun jabatan karena dalam pandangan pegawai hal itu merupakan suatu bentuk hukuman.

Hal ini tidak sesuai dengan Peraturan Pemerintah nomor 97 tahun 2000 yang telah diubah dalam Peraturan Pemerintah nomor 54 tahun 2003 tentang formasi pegawai negeri sipil, dalam pasal 4 berbunyi bahwa formasi masing-masing satuan organisasi negara/pemerintah disusun berdasarkan analisis kebutuhan dan penyediaan pegawai sesuai dengan jabatan yang tersedia, dengan memperhatikan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan oleh Pemerintah.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penempatan yang dilakukan oleh Sekretariat daerah Kabupaten Pesisir Selatan belum dilaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku. Penempatan belum didasarkan pada kebutuhan organisasi, pengetahuan dan kemampuan pegawai tetapi lebih pada keinginan dan kepentingan setiap orang. Baperjakat belum mampu berfungsi sebagai institusi untuk menyaring pegawai berkualitas tetapi cenderung menjadi penerus kepentingan individu.

Pada tabel dibawah ini akan terlihat gap yang terjadi dalam proses penempatan pegawai :



**Tabel 5.2 : Analisa Gap Pelaksanaan Pengembangan Karir PNS dalam Proses Penempatan di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan dengan Peraturan yang Berlaku.**

No	Permasalahan	Ketentuan	Pelaksanaan
1.	Penempatan pegawai belum mengutamakan kebutuhan organisasi.	Peraturan Pemerintah nomor 97 tahun 2000 diubah dalam PP nomor 54 tahun 2003 tentang formasi pegawai negeri sipil.	Penempatan pegawai di Sekretariat Daerah belum didasarkan pada kebutuhan organisasi, pengetahuan dan kemampuan pegawai. Ketimpangan distribusi pegawai karena penempatan pegawai baru maupun mutasi lebih ditentukan oleh kepala bagian. Pertimbangan yang sering dikemukakan adalah bahwa kemampuan pegawai lebih diketahui oleh kepala bagiannya masing-masing.
2.	Pengangkatan dan pendistribusian pegawai belum sesuai dengan kemampuannya atau <i>"the right man on the right place"</i>	Peraturan Pemerintah nomor 100 tahun 2000 diubah dalam PP nomor 13 tahun 2002 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural	Penempatan pegawai belum ditentukan berdasarkan kemampuan dan keahliannya, karena masih terdapat kekurangan terhadap data kepegawaian sehingga tidak ada standar penilaian yang jelas untuk menempatkan pegawai. Saat ini yang tersedia hanya DP3 (Daftar Penilaian Prestasi Pegawai) yang dirasa kurang relevan dan tidak objektif.

Apabila Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan serius untuk membenahi kondisi di atas, maka perlu ada langkah strategis yang harus ditempuh melalui penerapan prinsip-prinsip atau kaidah manajemen SDM dengan benar, penerapan ketentuan secara jelas, transparan, dan menyeluruh. Disamping itu, perlu membuat standar kompetensi jabatan dan kepangkatan untuk dijadikan acuan pada program pengembangan karir di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan.

### 5.2.2. Promosi

Aspek lain yang dapat dilakukan dalam upaya pengembangan karir pegawai adalah membuat suatu program promosi yang dapat menjangkau seluruh pegawai. Promosi berarti seorang pegawai berpindah dari posisi yang satu ke posisi lain sejajar atau lebih tinggi baik wewenang, tugas dan tanggung jawab. Program promosi harus didasarkan pada kemampuan, kecakapan kerja, kejujuran, dan pengalaman kerja/senioritas. Penilaian untuk itu harus dilakukan secara adil, promosi didasarkan pada penilaian kinerja yang jelas dan tidak pilih kasih serta adanya formasi yang kosong. Oleh karena itu, program demikian harus disosialisasikan agar semua pegawai dapat mengetahui untuk secara pribadi memprogramkan karirnya.

Institusi non struktural berperan besar dalam sistem promosi pemerintah daerah adalah Badan Pertimbangan Kepangkatan dan Jabatan (Bapejabat). Untuk Pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan, Baperjabat telah dibentuk berdasarkan Keputusan Bupati Pesisir Selatan Nomor 800/114/BKD-PS/2007 terdiri dari 7 (Tujuh ) keanggotaan yaitu Sekretaris Daerah sebagai ketua merangkap anggota, Kepala Badan Kepegawaian Daerah sebagai wakil ketua merangkap anggota, Kepala Bidang Pengembangan dan Diklat Pegawai pada BKD sebagai sekretaris tidak merangkap anggota, Kepala Badan Pengawas Daerah, Asisten I bidang Administrasi Pemerintahan, Kepala Bidang Mutasi dan Pensiun Pegawai pada BKD serta Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah masing-masing sebagai anggota. Badan ini diberikan tugas untuk menyeleksi dan merekrut pegawai yang berkualitas baik untuk kenaikan pangkat, penentuan jabatan dan peserta pendidikan dan pelatihan.



Dalam struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan terdapat 3 jabatan kepala sub bagian yang masih kosong, karena 1 orang kepala sub bagian telah dipromosikan menjadi kepala bagian (eselon III) pada sekretariat dan 2 orang lagi dipromosikan pada jabatan eselon IV di luar sekretariat.

Adanya jabatan yang lowong bukan karena ketiadaan pegawai atau kepangkatan tidak memenuhi syarat tetapi disebabkan Sekretariat Daerah Kabupaten belum memiliki program promosi yang jelas. Anggota Baperjakat yang diharapkan dapat memilih karyawan terbaik melalui berbagai dokumen pegawai yang telah disiapkan, menghadiri rapat dengan mengantongi dan menjagokan calon masing-masing. Akibatnya, kebutuhan organisasi tidak tersentuh, objektivitas yang hendak dicari justru kepentingan orang peroranglah yang paling menonjol. Sebagai bukti dapat dilihat pada penempatan pegawai tidak sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan sebagaimana dijelaskan pada aspek penempatan pegawai.

Gejala lain yang nampak dari promosi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan bahwa setiap bagian telah terbentuk kelompok-kelompok sehingga penyebutan setiap pegawai menjadi orang tata pemerintahan (tapem), orang keuangan ataupun orang umum dan sebagainya, dimana kelompok ini memiliki garis batas yang tidak dapat dimasuki lagi oleh pegawai bagian lain maupun unit di luar sekretariat.

Hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh salah seorang Kepala Sub Bagian pada Bagian Organisasi Setda Kabupaten Pesisir Selatan sebagai berikut :

“.....Apabila di satu bagian ada jabatan yang lowong sementara pegawai yang ada belum memenuhi syarat, maka jabatan tersebut tidak dapat diisi oleh pegawai pada bagian lain karena tidak akan diterima seluruh pegawai. Lain halnya, apabila pegawai yang hendak mengisi jabatan tersebut memiliki hubungan tertentu

dengan pegawai lainnya, maka penempatan itu tidak menjadi persoalan.....” (wawancara pada tanggal 19 Mei 2008).

Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dalam wawancara juga mengatakan bahwa :

“.....mengenai perpindahan dari bagian ke bagian dalam kaitannya dengan promosi telah disepakati suatu mekanisme dimana bagian yang membutuhkan dapat menyampaikan permintaan melalui nota dinas kepada sekretaris daerah untuk mendapatkan persetujuan dan tembusannya disampaikan kepada Badan Kepegawaian Daerah dan kepala bagian. Namun realisasinya sulit dilaksanakan karena terbentur pada sikap pegawai pada setiap bagian.....” (wawancara pada tanggal 16 Mei 2008 ).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 13 tahun 2002 tentang perubahan Peraturan Pemerintah nomor 100 tahun 2000 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural, bahwa untuk menjamin kualitas dan objektivitas dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil dalam dan dari jabatan struktural eselon II ke bawah setiap instansi dibentuk Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat), yang mempunyai tugas untuk memberikan pertimbangan kepada pejabat pembina kepegawaian di daerah dalam hal pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural Eselon II ke bawah.

Namun pembentukan badan ini kurang terlihat perannya, dalam hal penentuan jabatan yang seharusnya untuk pegawai yang benar-benar mempunyai kemampuan dan kualitas sering diduduki oleh pegawai yang memiliki hubungan kedekatan atau kekeluargaan dengan pimpinan, walaupun kurang memenuhi syarat dalam menduduki jabatan, seperti hasil wawancara dengan salah seorang staf pemda di sekretariat daerah sebagai berikut :

“.....mana mungkin orang-orang seperti kita yang tidak mempunyai kemampuan untuk pendekatan (lobi) dengan kepala dapat menduduki jabatan, jabatan itu sebenarnya sudah ditentukan untuk orang-orang yang pintar mencari perhatian dengan kepala, padahal kualitas dan disiplinnya kurang. Walaupun ada satu atau



dua orang yang diberi jabatan karena benar-benar memenuhi syarat dan mempunyai kualitas yang bagus, itu karena nasib dan keberuntungannya saja.....” (wawancara pada 20 Mei 2008).

Hasil wawancara yang sama juga disampaikan oleh staf di bagian keuangan di sekretariat daerah sebagai berikut :

“.....sepertinya karir di pemda ini lebih banyak ditentukan oleh pejabat /kepala, keluarga bupati dan wakil bupati lebih dulu mendapat perhatian untuk diberi jabatan, kita yang tidak dari kalangan itu hanya menunggu nasib aja, kalau dapat jabatan disyukuri, kalau belum tidak usah berkecil hati, karena kita tahu kondisi kita seperti apa.....”(wawancara pada 20 Mei 2008).

Adapun persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural seperti tertuang dalam PP nomor 13 tahun 2002 tentang perubahan PP nomor 100 tahun 2000 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural adalah :

- a. Berstatus pegawai negeri sipil
- b. Serendah-rendahnya menduduki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan
- c. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan
- d. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.
- e. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan
- f. Sehat jasmani dan rohani.

Persyaratan diatas merupakan syarat teknis dan syarat lain seperti lulus seleksi seperti disiplin, kepemimpinan dan sebagainya juga memperhatikan faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan dan pengalaman yang dimiliki.

Berdasarkan keputusan Kepala BKN (Badan Kepegawaian Negara) nomor 43/KEP/2001 tentang standar kompetensi jabatan struktural pegawai negeri sipil

bahwa dalam rangka peningkatan profesionalisme pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan eselon I, II, III dan IV perlu didasarkan pada suatu standar kompetensi jabatan. Adapun standar kompetensi jabatan tersebut dijadikan sebagai dasar dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS dari dan dalam jabatan serta sebagai dasar penyusunan/pengembangan program pendidikan dan pelatihan bagi PNS.

Standar kompetensi jabatan terdiri dari kompetensi umum dan kompetensi khusus. Kompetensi umum dapat diperoleh melalui pendidikan formal maupun diklat kepemimpinan. Contoh standar kompetensi umum untuk jabatan struktural eselon IV adalah :

1. Mampu memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam pelaksanaan tugas dan organisasinya.
2. Mampu memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.
3. Mampu melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.
4. Mampu mengatur/mendayagunakan sumber-sumber untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi.
5. Mampu mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya.
6. Mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan unit-unit terkait baik dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasinya.



7. Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasi.
8. Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi, dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya.
9. Mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya.
10. Mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya.
11. Mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya.
12. Mampu melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahannya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.
13. Mampu memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan kegiatan-kegiatan kepada pejabat di atasnya.

Sedangkan standar kompetensi jabatan khusus diperoleh melalui diklat teknis dan sesuai dengan uraian tugas/jabatan di unit organisasinya masing-masing dan ditetapkan oleh pembina kepegawaian di daerah kabupaten (Bupati).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa promosi yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan belum dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dimana formasi pegawai untuk tingkat kabupaten ditentukan oleh pejabat pembina kepegawaian di daerah dalam hal ini Bupati. Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan juga belum memiliki program promosi yang jelas. Baperjakat belum mampu berfungsi sebagai institusi untuk menyaring pegawai berkualitas tetapi cenderung menjadi penerus kepentingan individu. Sikap pegawai yang tidak mau menerima pegawai di luar kelompoknya

juga menjadi salah satu sebab dari mandeknya promosi di Sekretariat Kabupaten Pesisir Selatan.

Pada tabel dibawah ini terlihat adanya kesenjangan antara pelaksanaan pelaksanaan promosi pegawai dengan ketentuan yang berlaku :

**Tabel 5.3 : Analisa gap pelaksanaan pengembangan karir pns dalam proses promosi di lingkungan sekretariat daerah Kabupaten Pesisir Selatan dengan peraturan yang berlaku.**

No	Permasalahan	Ketentuan	Pelaksanaan
1.	Badan Pertimbangan Kepangkatan dan Jabatan (Bapejakat).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PP nomor 100 tahun 2000 diubah dalam PP nomor 13 tahun 2002 tentang pengangkatan PNS dalam jabatan struktural.</li> <li>- Keputusan Bupati Pesisir Selatan Nomor 800/114/BKD-PS/2007 tentang pembentukan Baperjakat Kabupaten Pesisir Selatan.</li> </ul>	Baperjakat yang telah dibentuk belum dapat melaksanakan tugas secara optimal karena dalam berbagai kasus baik penempatan, pengangkatan dalam jabatan, pemberian kenaikan pangkat dan pengiriman pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan seringkali diputuskan bukan berdasarkan pertimbangan dari Baperjakat tetapi lebih cenderung berdasarkan pada pimpinan/Kepala daerah.
2.	Penempatan dalam jabatan struktural	PP nomor 100 tahun 2000 diubah dalam PP nomor 13 tahun 2002 tentang pengangkatan PNS dalam jabatan struktural.	Dalam menempatkan pegawai dalam jabatan struktural lebih cenderung dipengaruhi oleh adanya kedekatan atau hubungan kekeluargaan dengan pimpinan/atasanya, bukan berdasarkan kemampuan dan prestasi yang dimiliki pegawai.
3.	Standar penempatan dalam jabatan	Keputusan Kepala BKN (Badan Kepegawaian Negara) nomor 43 tahun 2001 tentang standar kompetensi jabatan struktural bagi PNS.	Belum adanya kebijakan pemda tentang standar kompetensi jabatan khusus untuk menempatkan pegawai dalam jabatan struktural.



Apabila Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan serius untuk membenahi kondisi di atas, maka perlu ada langkah strategis yang harus ditempuh melalui penerapan prinsip-prinsip atau kaidah manajemen SDM dengan benar, penerapan ketentuan secara jelas, transparan, dan menyeluruh. Disamping itu, perlu membuat standar kompetensi jabatan dan kepangkatan untuk dijadikan acuan pada program promosi.

### **5.2.2 Pendidikan dan Pelatihan**

Peningkatan pengetahuan dan kemampuan pegawai merupakan kebutuhan mendesak bagi Pemerintah Daerah khususnya Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan. Upaya ini adalah bagian dari respon terhadap perubahan lingkungan dan berbagai tuntutan pelayanan publik. Hal ini kemudian mendorong Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan merumuskan kebijakan SDM dengan memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Pesisir Selatan, institusi pendidikan yang dibentuk Departemen Dalam Negeri maupun di Perguruan Tinggi.

Sebagai salah satu bentuk investasi, harapan yang ingin dicapai melalui diklat adalah mampu memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi, membantu memecahkan persoalan operasional, mempersiapkan pegawai untuk promosi, mengorientasikan pegawai terhadap organisasi sekaligus memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Untuk memudahkan pembahasan maka pegawai yang diberikan tugas belajar di perguruan tinggi dikategorikan mengikuti pendidikan, sementara yang masuk

dalam kategori pendidikan dan pelatihan adalah bagi mereka yang mengikuti pendidikan penjurangan dan kursus-kursus ketrampilan.

Pendidikan di perguruan tinggi terdiri jenjang Diploma III dan IV, Sarjana dan Pasca Sarjana meliputi berbagai jurusan seperti ekonomi, keuangan, politik, pemerintahan dan sebagainya. Adapun jurusan yang akan dipilih tergantung pada kebutuhan pemerintah daerah. Sedangkan pendidikan dan pelatihan (Diklat) penjurangan lebih terkait dengan jabatan PNS. Dalam Peraturan Pemerintah nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan PNS terdiri dari Diklat Prajabatan dan Diklat dalam Jabatan.

Diklat Prajabatan merupakan diklat yang disyaratkan bagi calon pegawai negeri sipil (CPNS) untuk diangkat menjadi PNS. Oleh karena itu diklat ini dibagi atas beberapa jenjang yaitu :

- a. Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I
- b. Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II
- c. Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III

Sedangkan Diklat dalam Jabatan terdiri dari Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional dan Diklat Teknis. Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang. Diklatpim terdiri dari :

- a. Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon IV.
- b. Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon III.
- c. Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon II.
- d. Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon I.



Selanjutnya Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing.. Adapun jenis jabatan fungsional seperti tenaga guru, penyuluh pertanian, tenaga kesehatan/dokter, bidan, perawat, dan petugas kebakaran.

Diklat Teknis ditujukan pada pegawai yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas PNS. Adapun jenis diklat teknis seperti diklat penguasaan bahasa asing (Inggris), operator komputer, manajemen proyek, kearsipan, keuangan/akuntansi, bendaharawan, kependudukan dan sebagainya.

Berkaitan dengan upaya peningkatan kualitas sumber daya aparatur, pada tahun 2004 Pemerintah Daerah Kabupaten Pesisir Selatan telah memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mengikuti pendidikan di perguruan tinggi untuk jenjang Diploma, Sarjana dan Pasca Sarjana. Untuk lebih jelasnya Lihat Tabel Berikut :

**Tabel 5.4 : Data PNS yang telah mengikuti Tugas Belajar di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan dari tahun 2004-2007**

No	Program	Telah diikuti	Dibutuhkan	Kekurangan	Kompetensi dibutuhkan
1.	DIII	6 orang	8 orang	2 orang	- Komputer
2.	S1	25 orang	50 orang	25 orang	- Administrasi
					- Akuntansi
					- Pemerintahan
					- Pertanian
					- Lingkungan Hidup
3.	S2	11 orang	18 orang	7 orang	- Perencanaan
4.	S3	-	3 orang	3 orang	- Kelautan
					- Perikanan
					- Pertambangan
Jumlah		42 orang	79 orang	37 orang	

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Pesisir Selatan, 2008

Data di atas menunjukkan bahwa dengan melihat potensi pegawai dan kepentingan organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan ke depan membutuhkan pegawai yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi maka jumlah tersebut belum memadai, sehingga perlu adanya penambahan pegawai untuk melanjutkan program studi yang lebih tinggi dengan memperhatikan program-program prioritas daerah yang telah ditentukan agar sesuai dengan kebutuhan dan kondisi daerah. Pemikiran ini beralasan sebab masih banyak jabatan strategis eselon tiga (1 kepala bagian) yang pendidikan terakhir DIII dan 4 jabatan eselon IV (kepala sub bagian) yang diduduki oleh pegawai dengan tingkat pendidikan SLTA, hal ini karena faktor masa kerja. Oleh karena itu idealnya harus lebih banyak lagi diberikan kesempatan kepada pegawai berpotensi untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuannya di perguruan tinggi.

Demikian halnya dengan aspek disiplin ilmu yang dipelajaripun masih didominasi ilmu sosial dan hukum sementara disiplin ilmu lainnya masih kurang. Misalnya kebutuhan pada program studi komputer, akuntansi, lingkungan hidup, pemerintahan, pertanian dan sebagainya. Data di atas juga menunjukan belum ada suatu perencanaan tentang jenis dan tingkat pendidikan yang diberikan kepada pegawai.

Berdasarkan Keputusan Bupati Pesisir Selatan nomor 24 tahun 2004 tentang ketentuan pemberian tugas belajar dan izin belajar PNS daerah Kabupaten Pesisir Selatan dinyatakan bahwa kesempatan yang sama diberikan bagi pegawai untuk melanjutkan pendidikan baik berupa tugas belajar maupun izin belajar serta memenuhi ketentuan daerah dan program studi yang diprioritaskan daerah, seperti



jurusan kelautan, kehutanan, perencanaan, pertambangan, lingkungan hidup dan perikanan.

Namun untuk kondisi saat ini masih banyak pegawai yang melanjutkan pendidikan dan mengambil jurusan di luar program yang telah diprioritaskan daerah, seperti hasil wawancara dengan kepala bagian organisasi di sekretariat daerah yang menyatakan bahwa :

“.....Bagi pegawai yang mau melanjutkan pendidikan, sudah ada ketentuan dari pemerintah daerah seperti program studi yang akan diambil dan memenuhi kemampuan dan kemauan serta mendapat pertimbangan dari Baperjakat, akan mendapat izin untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.....”(wawancara pada 19 mei 2008).

Berbeda dengan pendidikan di perguruan tinggi, diklat penjenjangan/kepemimpinan menjadi primadona karena menjadi idaman setiap pegawai. Data tahun 2006 pegawai yang lulus seleksi dan masuk dalam daftar tunggu sebanyak 60 orang. Dari jumlah ini 10 orang telah mengikuti Diklatpim Tk. IV, 2 orang Diklatpim Tk. III, 1 orang Diklatpim Tk. II. Banyaknya jumlah peserta diklat dimaksudkan agar pegawai dapat memenuhi syarat untuk menduduki jabatan struktural.

Berdasarkan data yang diperoleh dari tahun 2004 sampai 2008 terdapat 46 orang. Untuk lebih jelas lihat tabel berikut :

**Tabel 5.5 : Data Diklat Teknis yang telah diikuti PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan sampai Tahun 2008**

No	Nama Diklat	Telah Diklat	Dibutuhkan	Kekurangan
1.	Pemegang Kas/bendahara	12 orang	15 orang	3 orang
2.	Manajemen Proyek	16 orang	37 orang	21 orang
3.	Pengadaan Barang & Jasa	6 orang	12 orang	6 orang
4.	Kearsipan	4 orang	4 orang	-
5.	Analisa Jabatan	3 orang	10 orang	7 orang
6.	Perencanaan	3 orang	10 orang	7 orang
Jumlah		46 orang	88 orang	44 orang

Sumber : Bagian Diklat pegawai pada BKD Pesisir Selatan, 2008

Sedikitnya jumlah pegawai yang mengikuti diklat teknis (tabel 5.5) belum sebanding dengan beban pekerjaan yang dihadapi. Misalnya diklat manajemen proyek dan bendaharawan lebih didominasi oleh para asisten dan kepala bagian (7 orang) dimana untuk mereka tidak bisa berfungsi lagi sebagai pimpinan proyek dan bendahara proyek. Sementara kepala bagian dan kepala sub bagian yang diharapkan untuk dapat melaksanakan fungsi tersebut baru 12 orang mengikuti kursus manajemen proyek dan 10 orang pada kursus bendaharawan (pemegang kas). Berdasarkan kebutuhan organisasi yang semestinya mengikuti diklat manajemen proyek sebanyak 37 orang dan diklat bendaharawan/pemegang kas sebanyak 15 orang dan kalau bisa peserta diklatnya direkrut berdasarkan analisa jabatan dan beban kerja yang ada. Disisi lain diklat ini belum efektif karena tidak menyentuh pegawai secara merata tetapi selalu diikuti oleh pegawai yang sama. Oleh karena itu, kegiatan proyek pada tahun 2007 dilaksanakan oleh pimpinan dan bendahara proyek yang belum memiliki keahlian sesuai dengan tugasnya. Akibatnya, tujuan yang hendak diwujudkan dalam proyek tersebut kurang optimal



karena banyak kekeliruan yang dilakukan yaitu pada administrasi dan pelaksanaan proyek itu sendiri.

Keseluruhan uraian pendidikan dan latihan di atas nampaknya belum didasarkan pada suatu perencanaan yang baik dan belum adanya kejelasan kriteria dalam menentukan pegawai untuk mengikuti diklat oleh pemerintah daerah, seperti dalam rekrutmen untuk peserta diklat belum didasarkan pada kompetensi pegawai tetapi lebih ditentukan oleh kemampuan melobi dan pendekatan yang dilakukan, bahkan tergantung pada hubungan antar pribadi dengan pejabat kepegawaian, asisten dan kepala daerah.

Jenjang pendidikan dan jenis diklatpun sepenuhnya ditentukan oleh peserta sehingga tidak mencerminkan kebutuhan organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan. Cara kerja seperti ini menyebabkan hanya orang-orang tertentu yang memperoleh kesempatan untuk mengikuti pendidikan bahkan untuk diklat teknis selalu diikuti orang yang sama. Demikian halnya dengan pendidikan di perguruan tinggi yang lebih banyak didominasi disiplin ilmu administrasi sementara disiplin ilmu yang sangat dibutuhkan seperti keuangan, perencanaan dan disiplin ilmu eksakta lainnya belum tersentuh.

Hal di atas sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan dan Diklat pegawai di BKD yang mengatakan :

“.....bahwa dalam pengiriman pegawai untuk mengikuti diklat sejauh ini belum ada ketentuan atau kriteria yang jelas dari pemerintah daerah, saya tidak tahu persis proses penentuannya bagaimana tetapi kami di BKD hanya menerima usulan nama-nama dari kepala unit masing-masing, nanti baru disampaikan dalam forum Baperjakat dan Bupati .....”(wawancara 15 Mei 2008).

Pernyataan senada juga di sampaikan salah seorang kepala sub bagian di sekretariat daerah dalam wawancara yaitu sebagai berikut :

“.....menurut saya saya selama ini pegawai yang ditunjuk untuk mengikuti diklat hanya berdasarkan keinginan kepala saja, siapa yang dirasa mampu dan pantas untuk mengikuti diklat tersebut, terutama untuk diklat teknis, kadang-kadang ada pegawai yang sudah sering mengikuti diklat untuk program diklat yang sama, sehingga jadi tanda tanya oleh pegawai lain di sini, kenapa dia yang selalu mendapat kesempatan untuk pergi diklat, padahal masih banyak yang lain yang juga mampu.....”(wawancara pada 19 Mei 2008).

Pada pasal 3 PP nomor 101 tahun 2000 berbunyi bahwa sasaran diklat itu adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Pembinaan diklat diarahkan pada :

- a. Peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air.
- b. Peningkatan kompetensi fungsional, teknis, manajerial dan/atau kepemimpinan.
- c. Peningkatan efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelaksanaan tugas dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggungjawab sesuai tuntutan tugas dan organisasi.

Landasan yang mendasari kebijakan Diklat PNS adalah :

- a. Diklat merupakan bagian dari sistem pembinaan dan pengembangan karir PNS
- b. Sistem diklat meliputi identifikasi kebutuhan, perencanaan, pengembangan, penyelenggaraan dan evaluasi diklat.
- c. Diklat diarahkan untuk mempersiapkan PNS agar memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan dan kebutuhan organisasi.

Data tahun 2004 sampai 2008 menunjukkan bahwa Sekretariat Daerah lebih memprioritaskan diklat penjenjangan dari pada pendidikan di perguruan tinggi dan diklat teknis. Seharusnya dalam peningkatan kualitas sumber daya



aparatur, apalagi persaingan era global bertumpu pada pengetahuan dan teknologi maka pendidikan di perguruan tinggi harus lebih diutamakan. Demikian juga dengan peningkatan kemampuan operasional dalam upaya mengantisipasi dinamika kebutuhan masyarakat hanya dapat diperoleh melalui diklat teknis. Sementara diklat struktural belum tentu dapat menjamin peningkatan kualitas karena lebih dikedepankan adalah pemenuhan persyaratan administrasi untuk menduduki jabatan struktural.

**Tabel 5.6 : Kesenjangan/gap pelaksanaan proses pendidikan dan pelatihan di lingkungan sekretariat daerah kabupaten pesisir selatan dengan peraturan yang berlaku.**

No	Permasalahan	Ketentuan	Pelaksanaan
1.	Pemberian kesempatan melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi	Keputusan Bupati Pesisir Selatan Nomor 24 tahun 2004 tentang ketentuan pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar PNS Daerah Kabupaten Pesisir Selatan	Pemberian kesempatan untuk melanjutkan pendidikan formal di perguruan tinggi masih belum berdasarkan kebutuhan pemerintah daerah yang menginginkan pilihan jurusan yang sesuai dengan program prioritas Pemda seperti jurusan kelautan, kehutanan, perencanaan, dan lainnya.
2.	Pengiriman pegawai mengikuti Diklat	Peraturan Pemerintah nomor 101 tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil	Dalam pengiriman pegawai mengikuti diklat lebih mengutamakan pengiriman diklat kepemimpinan daripada diklat teknis seperti diklat perencanaan, diklat pemegang kas, diklat manajemen proyek dan lainnya. Rekrutmen untuk peserta diklat belum sepenuhnya didasarkan pada kompetensi pegawai tetapi lebih ditentukan oleh kemampuan melobi dan pendekatan yang dilakukan. Jenjang pendidikan dan jenis diklat belum mencerminkan kebutuhan organisasi, sehingga menyebabkan hanya orang-orang tertentu yang memperoleh kesempatan untuk mengikuti pendidikan.

Pada Tabel 5.6. di bawah ini dapat dilihat kesenjangan (gap) antara pelaksanaan proses pengembangan karir pegawai berupa pendidikan dan pelatihan dengan ketentuan yang berlaku. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa program pendidikan dan pelatihan yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan belum dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dimana kebutuhan pendidikan dan pelatihan belum disesuaikan dengan kebutuhan Pemerintah daerah dan aparaturnya. Apabila Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan serius untuk membenahi kondisi di atas, maka perlu ada langkah strategis yang harus ditempuh melalui penerapan prinsip-prinsip atau kaidah manajemen SDM dengan benar, penerapan ketentuan secara jelas, transparan, dan menyeluruh.

### **5.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan.**

Upaya pengembangan karir PNS melalui suatu perencanaan dan manajemen karir yang baik sering ditemui berbagai macam faktor yang bisa mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai. Apabila diidentifikasi secara mendalam, maka faktor-faktor yang mempegaruhi pengembangan karir cukup banyak, baik itu yang bersumber dari internal maupun eksternal organisasi. Namun pada kesempatan ini penulis hanya melihat dua faktor saja yang dianggap paling mempengaruhi pengembangan karir pegawai negeri sipil di sekretariat daerah Kabupaten Pesisir Selatan yaitu Budaya Orgainsasi dan Kekuasaan Pimpinan dalam Pengambilan keputusan.



### 5.3.1. Budaya Organisasi.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang cukup dominan berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan. Pengaruh bisa bersifat positif dan juga bisa negatif, dengan budaya organisasi yang positif diharapkan menghasilkan suatu pengembangan karir yang baik, dan sebaliknya dengan budaya organisasi yang negatif maka akan menyebabkan pengembangan karir menjadi buruk dan merusak program pengembangan karir.

Dalam pengembangan karir pegawai negeri sipil, Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan berusaha mencoba melaksanakan budaya organisasi yang positif, salah satunya seperti yang diungkapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian, yaitu :

“.....Budaya yang dikembangkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan adalah ketaatan jam kerja dinas berupa masuk kerja tepat waktu dan pulang sesuai dengan jadwal. Dengan budaya ini akan diukur dan dinilai masing-masing pegawai negeri sipil dan siapa yang dinilai melaksanakan kewajiban tersebut dengan baik, maka kemungkinan besar dia akan mendapat prioritas dalam program-program pengembangan karir terutama peningkatan jabatan, dan apabila tidak dilaksanakan dengan baik maka akan ditahan kenaikan gaji berkala pegawai yang bersangkutan.....” (wawancara tanggal 16 Mei 2008).

Hal senada juga dikatakan oleh salah seorang Kepala Subbagian pada Bagian Tata Pemerintahan Setda Kabupaten Pesisir Selatan dalam wawancara, yaitu :

“.....Disini (Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan) budaya kerja masuk kerja tepat waktu adalah salah satu yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam program pengembangan karir, disamping loyalitas dan kedekatan seseorang dengan pimpinan.....” (wawancara tanggal 19 Mei 2008).

Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat diketahui Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan sudah menerapkan disiplin jam kerja. Hal ini

merupakan suatu budaya yang positif dan patut dipelihara. Ketepatan masuk kerja dan pulang kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan bukan hanya sekedar formalitas saja, tetapi betul-betul diperhatikan dan dinilai oleh atasan masing-masing unit/instansi, dan menjadi salah satu penilaian atasan terhadap bawahan yang nantinya berdampak pada pengembangan karir bawahan. Memang budaya ini baik sekali, namun tetap memiliki kelemahan apabila selama jam kerja kurang mendapatkan perhatian, sehingga para bawahan hanya mementingkan ketaatan waktu pada saat jam masuk kerja dan pulang kerja saja tanpa mementingkan waktu selama kerja.

Pegawai negeri sipil yang dekat dengan atasannya akan memperoleh kemudahan dalam pengembangan karirnya, asalkan pegawai mampu melaksanakan tugas-tugas yang diperintahkan oleh elit / atasan dan bekerja sesuai dengan keinginan pimpinan. Seperti yang dikatakan pejabat di salah satu kepala bagian di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan, yaitu :

“.....Secara umum memang elit pimpinan berpengaruh pada pengembangan karir, karena bagi mereka yang dapat bekerja sesuai dengan keinginan elit pimpinan tentunya akan mendapatkan kemudahan dalam pengembangan karirnya, tetapi semuanya tetap didasarkan pada kemampuan pegawai itu sendiri. Jika pegawai yang bersangkutan memang tidak mampu bekerja dengan baik, walaupun dekat dengan pimpinan belum tentu mendapatkan kemudahan dalam pengembangan karirnya.....” (wawancara tanggal 19 Mei 2008 ).

Dari pernyataan diatas dapat diketahui pengembangan karir pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan sangat dipengaruhi oleh atasannya, tepatnya pegawai yang dekat dengan atasan dan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai keinginan atasan maka akan mendapatkan kemudahan dalam pengembangan karirnya. Hal ini bisa berdampak positif dan juga bisa berdampak negatif. Berdampak positif apabila hubungan yang dijalin



oleh bawahan dengan atasannya tersebut atas dasar profesionalisme dan kejujuran. Akan tetapi akan berdampak negatif apabila hubungan yang dijalin oleh bawahan dengan atasannya tersebut atas dasar asal bapak senang saja. Kadang-kadang atasan terlalu percaya kepada bawahannya tersebut sehingga apapun yang dilaporkan oleh bawahan akan selalu dipercaya walaupun sebenarnya dilapangan pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahannya itu gagal atau tidak beres.

Selanjutnya juga didapatkan informasi bahwa segala keputusan semuanya ada pada Bupati, maka siapa saja yang dekat dengan Bupati berarti mempunyai kesempatan yang sangat besar untuk memperoleh kemudahan dalam setiap program pengembangan karir, dan terutama tentunya kesempatan menduduki jabatan eselon. Seperti pernyataan dari salah satu anggota Baperjakat, yaitu :

“.....Pekerjaan kita disini sia-sia saja, lihat saja kita telah mempersiapkan informasi pegawai seperti kualitas atau senioritas yang lengkap tetapi tidak pernah dimanfaatkan dalam penentuan jabatan atau untuk mengikuti diklat. Setiap rapat anggota Baperjakat telah mengantongi dan mengelus jagonya (calon) masing-masing dan saling berdebat untuk meloloskan unggulannya. Saya sendiri tidak memiliki hak untuk berbicara pada rapat tersebut.....” (wawancara tanggal 20 Mei 2008).

Dari pernyataan diatas menyatakan bahwa kekuasaan sepenuhnya tetap berada pada *top leader*, barang siapa yang mampu mendekati pucuk pimpinan dan mampu mengambil hati maka karirnya akan lancar, apalagi jika dia menunjukkan prestasi kerja yang bagus. Memang sebenarnya tidak jelek memanfaatkan hubungan kedekatan dengan pimpinan, asalkan masih dalam jalur profesionalisme dan kompetensi, bahkan hal seperti ini seharusnya sangat dianjurkan. Dilain sisi dia sudah dekat dan kenal baik dengan atasan dan disisi lain dia memang profesional dan berkompeten dalam melaksanakan tugas-tugas. Berarti tidak semua nepotisme itu negatif hanya saja bagaimana caranya menempatkan

nepotisme tersebut secara positif dan bisa dipertanggungjawabkan di hadapan publik.

Kemudian diketahui bahwa budaya pada zaman orde baru tidak sepenuhnya hilang di tubuh pemerintahan, dimana bawahan tidak berhak untuk mengusulkan / meminta pengembangan karir atas dirinya pribadi. Hampir tidak pernah seorang pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan secara pribadi (perseorangan) menyampaikan keinginan untuk suatu yang berkaitan dengan pengembangan karirnya, terutama seperti meminta suatu jabatan struktural tertentu maupun meminta diikutkan dalam suatu kursus / diklat tertentu. Hal demikian masih dianggap tabu dan kurang sopan dilakukan oleh seorang pegawai negeri sipil, dimana dia hanya wajib bekerja dengan baik, sedangkan urusan peningkatan karirnya menjadi tugas Pemda berdasarkan masukan-masukan dan penilaian-penilaian tersendiri terutama dari atasannya.

Seperti pernyataan seorang pejabat di salah satu bagian Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan, yaitu :

“.....Kalau partisipasi PNS terhadap keinginannya secara pribadi untuk mencapai ataupun meminta suatu yang berkaitan dengan pengembangan karirnya maka hal itu hampir tidak pernah terjadi, karena hal itu dianggap tabu dan tidak tahu diri. PNS hanya wajib menjalankan tugas sebaik-baiknya, sedangkan hal-hal peningkatan karirnya menjadi tugas dari organisasi.....” (wawancara tanggal 19 Mei 2008).

Walaupun secara pendidikan formal pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan mayoritas di atas SLTA dan memiliki kemampuan yang memadai, tetapi mereka hampir tidak pernah meminta suatu program pengembangan karir secara pribadi karena hal itu tabu untuk dilakukan,. Mereka tidak berani secara terang-terangan meminta sesuatu hal yang sebenarnya menjadi hak mereka, dan umumnya di Indonesia memang hampir tidak pernah



pegawai negeri sipil meminta langsung/mengusulkan keinginan pengembangan karirnya secara pribadi karena budaya paternalisme yang masih kuat di pemerintahan baik di pusat maupun di daerah.

Masa datang hal ini seharusnya tidak perlu terjadi lagi, pegawai-pegawai harus berani mengutarakan keinginan-keinginan karirnya sesuai dengan keahlian dan kemampuannya sehingga pada akhirnya tercipta motivasi kerja bagi setiap pegawai, karena apa yang ingin mereka capai akan terwujud berdasarkan usaha mereka masing-masing. Pada saat ini kadang sebaik apapun kinerja seorang pegawai, dilain pihak karirnya tidak jelas akan mengarah kemana dan sangat tergantung dari nasib baik ataupun nasib buruk, bahkan tidak sedikit pegawai yang mati karirnya karena tidak loyal pada atasannya.

Berdasarkan uraian dan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap program-program pengembangan karir pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan. Pengaruh tersebut ada yang positif dan ada juga yang negatif. Sebagian besar berpengaruh negatif karena program-program pengembangan karir tidak dilaksanakan atas dasar profesionalisme dan kompetensi, sehingga menciptakan iklim kompetisi yang tidak sehat diantara para pegawai negeri sipil di lingkungan sekretariat daerah Kabupaten Pesisir Selatan. disamping itu program-program pengembangan karir sangat rentan dengan budaya *paternalisme* dan *asal bapak senang* (ABS).

### 5.3.2. Kekuasaan dalam Pengambilan Keputusan.

Kekuasaan dalam pengambilan keputusan merupakan salah satu faktor yang cukup dominan berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan. Pengaruh bisa bersifat positif dan juga bisa negatif, dengan kekuasaan yang digunakan oleh yang berkuasa secara positif diharapkan menghasilkan suatu pengembangan karir yang baik, dan sebaliknya dengan kekuasaan yang semena-mena maka akan menyebabkan pengembangan karir menjadi buruk dan merusak program pengembangan karir. Oleh karena itu diharapkan para elit pejabat yang memiliki kekuasaan dalam pengambilan keputusan maupun yang mengusulkan dalam program-program pengembangan karir dapat menggunakan kekuasaannya itu secara profesional dan bertanggung jawab sesuai dengan aturan yang berlaku.

Bagaimanapun juga siapa yang dekat dengan kekuasaan/dekat dengan orang berkuasa akan memperoleh keuntungan. Keuntungan tersebut diantaranya dalam hal pengembangan karir, seperti kesempatan untuk memperoleh program-program diklat dan kursus-kursus, juga kesempatan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Terutama sekali yang berkaitan dengan penempatan dalam jabatan struktural, seperti yang dikatakan oleh salah seorang staf pada bagian organisasi, yaitu :

“.....Kalau mau mendapatkan jabatan, pergi sekolah dan bekerja dengan tenang maka kita harus punya cantolan (pejabat berpengaruh), sebab jika tidak biar kita pintar sampai di langit, punya ijazah satu kantong, kerja sampai patah tulang semua sia-sia karena segala sesuatu di sini (sekretariat daerah) harus ada pendekatan dan itu melalui mereka, kalau kita berupaya sendiri tidak akan berhasil. Apabila cantolan kita pindah maka kita akan di bawa serta atau ditiptkan pada teman (pejabat lain)....” (wawancara tanggal 20 Mei 2008).



Berdasarkan pernyataan diatas, berarti pengaruh oleh orang yang berkuasa masih ada dalam program-program pengembangan karir, terutama pada penempatan dalam jabatan struktural. Apabila seorang pegawai negeri sipil ingin karirnya lancar maka pegawai harus dekat dengan orang berkuasa/orang berpengaruh. Apabila seseorang sudah dekat dengan atasan, maka kemungkinan karir akan lancar, apalagi jika pegawai ini memiliki kemampuan dan dedikasi yang tinggi.

Biasanya atasan mempunyai bawahan yang dekat/orang-orang kepercayaan yang senantiasa mengabdikan kepadanya dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan sesuai dengan keinginannya. Orang-orang kepercayaan pimpinan ini tentunya akan mendapatkan kemudahan dalam pengembangan karirnya, tetapi orang-orang ini juga harus menunjukkan dirinya mampu melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan.

Seperti yang dikatakan salah seorang Kepala subbagian pada Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan, yaitu :

“.....Secara umum memang ada pejabat berpengaruh pada pengembangan karir, karena bagi mereka yang dapat bekerja sesuai dengan keinginan pimpinan tentunya akan mendapatkan kemudahan dalam pengembangan karirnya, tetapi semuanya tetap didasarkan pada kemampuan pegawai itu sendiri. Jika pegawai yang bersangkutan memang tidak mampu bekerja dengan baik, walaupun dekat dengan atasan belum tentu mendapatkan kemudahan dalam pengembangan karirnya.....” (wawancara tanggal 20 Mei 2008).

Berdasarkan pernyataan tersebut memang pimpinan turut berpengaruh dalam pengembangan karir pegawai negeri sipil selain dengan adanya syarat-syarat yang objektif lainnya. Pegawai yang dekat dengan pimpinan dan dia mampu bekerja dengan baik sesuai dengan keinginan pimpinan maka pegawai ini akan mendapatkan kemudahan dalam pengembangan karirnya. Walaupun dekat dengan pimpinan tetapi tidak mampu bekerja dengan baik sesuai keinginan

pimpinan, maka belum tentu mendapatkan kemudahan dalam pengembangan karirnya. Dengan fenomena seperti ini maka sangat besar peluang-peluang bawahan untuk mencari muka dihadapan atasan, dan bawahan berlomba-lomba untuk menyenangkan hati atasannya, bisa dengan cara yang baik atau bisa juga menghalalkan segala cara yang penting atasannya puas dengan hasil kerjanya.

Dari pernyataan diatas diketahui seorang pegawai negeri sipil yang ingin pengembangan karirnya lancar, maka selain memiliki kemampuan dan kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan dia juga harus dekat dengan pimpinan/atasannya paling tidak pimpinan diinstansinya. Memang seorang pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan yang memiliki kemampuan dan kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan akan memperoleh peluang yang besar dalam pengembangan karirnya, akan tetapi peluang yang besar itu akan cepat dicapai dengan dukungan dari pimpinan/atasan. Sedangkan pegawai yang memiliki kemampuan dan kompetensi, tetapi tidak dekat dengan atasan maka kadang-kadang dalam setiap usulan baik pada program-program pengembangan karir secara umum maupun dalam promosi jabatan, pegawai tidak diusulkan karena tidak begitu dikenal dan tidak tampak sepak terjangnya, pimpinan lebih perhatian pada orang yang dekat dengannya.

Pada kesempatan lain juga didapatkan informasi bahwa segala keputusan semuanya ada pada Bupati, maka siapa saja yang dekat dengan Bupati berarti mempunyai kesempatan yang sangat besar untuk memperoleh kemudahan dalam setiap program pengembangan karir, dan terutama tentunya kesempatan menduduki jabatan eselon. Seperti pernyataan dari salah seorang kepala bagian pada sekretariat daerah, yaitu :



“.....Dimana-mana mungkin sama saja, disini (Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan ) pada dasarnya segala keputusan ada pada bapak Bupati dan pak Sek (Sekda- penulis ), aparat dibawah termasuk Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) hanya memberi pertimbangan secara obyektif. Ini kan berarti siapa yang dekat dengan pimpinan ( Bupati/ sekda ) maka kemungkinan besar karirnya akan lebih diperhatikan.....” (wawancara 19 Mei 2008).

Dari pernyataan diatas menyatakan kekuasaan sepenuhnya tetap berada pada *top leader*, barang siapa yang mampu mendekati pucuk pimpinan dan mampu mengambil hati maka karirnya bisa lancar, apalagi jika dia menunjukkan prestasi kerja yang bagus. Memang sebenarnya tidak jelek memanfaatkan hubungan kedekatan dengan bos, asalkan masih dalam rel profesionalisme dan kompetensi, bahkan hal seperti ini seharusnya sangat dianjurkan. Dilain sisi pegawai sudah dekat dan kenal baik dengan pimpinan dan disisi lain pegawai yang memang profesional dan berkompeten dalam melaksanakan tugas-tugas.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, dapat disimpulkan pemegang kekuasaan dan atasan memiliki peran penting dalam pengembangan karir pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan. Peran tersebut ada yang positif dan ada juga yang negatif. Sebagian besar bersifat positif karena ditunjukkan dengan penggunaan kekuasaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dimana pemegang kekuasaan dan atasan memberikan penilaian dan evaluasi yang netral kepada para pegawai sehingga pegawai yang berprestasi dan berdedikasi serta memiliki loyalitas tinggi akan memperoleh kelancaran dalam pengembangan karirnya. Disisi lain bagi pegawai yang memanfaatkan kedekatannya dengan pemegang kekuasaan ataupun atasan untuk kelancaran pengembangan karirnya, dan hal itu kadang-kadang tanpa disadari oleh pemegang kekuasaan ataupun atasan karena pegawai terlalu percaya kepada bawahannya.

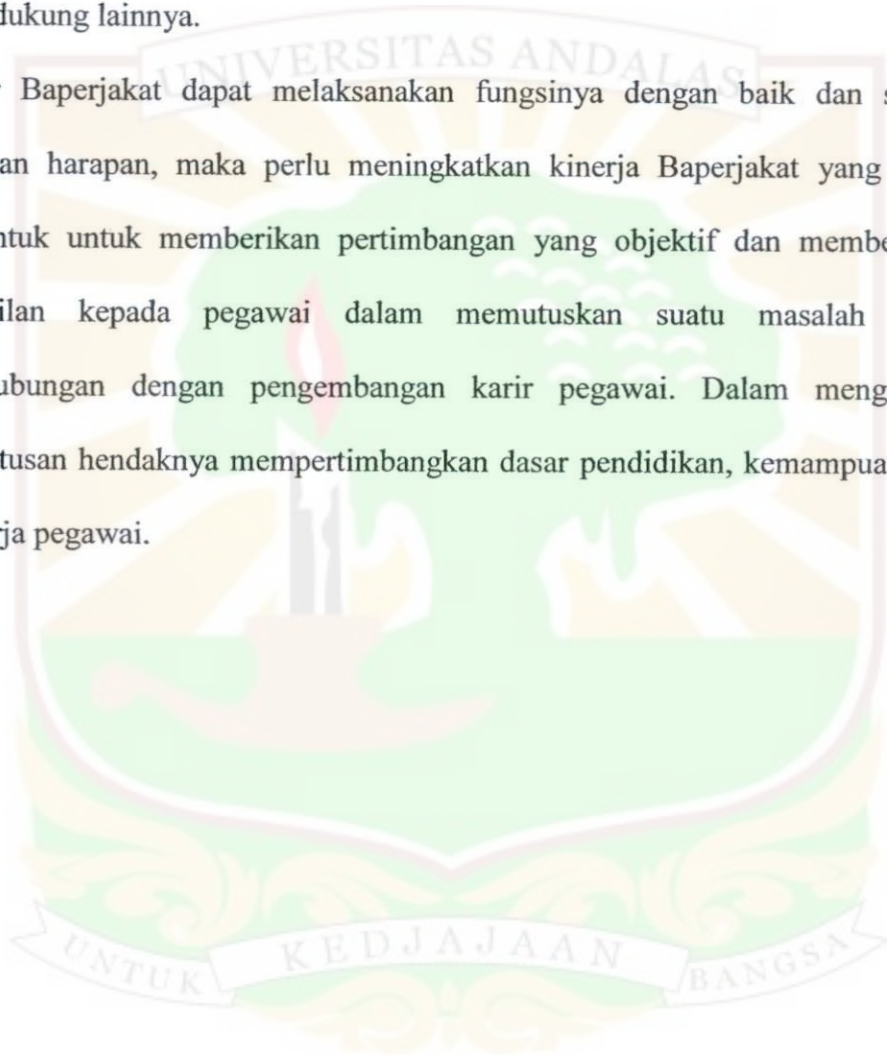
#### 5.4. Implikasi Kebijakan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas pada subbab sebelumnya, maka ada beberapa kebijakan yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Pesisir Selatan agar pelaksanaan pengembangan karir pegawai negeri sipil dapat lebih optimal khususnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan, yaitu :

- a. Membuat standar pengukuran prestasi kerja dalam penempatan seseorang pegawai, karena standar penilaian prestasi kerja saat ini seperti DP 3 (Daftar Penilaian Prestasi Pegawai) tidak objektif dan kurang relevan, sehingga perlu adanya standar yang jelas yang dijadikan pedoman dalam menilai kinerja dan prestasi pegawai, agar terciptanya keadilan dan kesamaan untuk memperoleh kesempatan dalam pengembangan karir.
- b. Agar tidak terjadi kesenjangan dalam penempatan dan pendistribusian pegawai, pemda dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah perlu menerapkan hasil analisa kompetensi yang dibutuhkan sehingga pegawai yang direkrut sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan tidak terjadi ketimpangan dalam penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kompetensi yang diharapkan.
- c. Perlunya meningkatkan kemampuan dan keahlian pegawai di segala bidang maka perlu meningkatkan kualitas dan kuantitas dalam pelaksanaan diklat khususnya diklat teknis, karena dapat menunjang dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai yang telah ditetapkan sebagai aparatur negara. Dan diharapkan pelaksanaan diklat disesuaikan dengan kebutuhan pemerintah daerah dan program-program prioritas daerah.



- d. Meningkatkan pemanfaatan sistem informasi kepegawaian yang akurat terhadap data pegawai. Data kepegawaian yang akurat sangat dibutuhkan untuk pengembangan karir pegawai karena setiap adanya perubahan akan berdampak terhadap karirnya seperti kenaikan pangkat, melanjutkan pendidikan, mengikuti berbagai diklat, data disiplin dan data lainnya yang mendukung lainnya.
- e. Agar Baperjakat dapat melaksanakan fungsinya dengan baik dan sesuai dengan harapan, maka perlu meningkatkan kinerja Baperjakat yang telah dibentuk untuk memberikan pertimbangan yang objektif dan memberikan keadilan kepada pegawai dalam memutuskan suatu masalah yang berhubungan dengan pengembangan karir pegawai. Dalam mengambil keputusan hendaknya mempertimbangkan dasar pendidikan, kemampuan dan kinerja pegawai.



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **6.1 Kesimpulan.**

Hasil analisis tentang pelaksanaan pengembangan karir pegawai negeri sipil dengan indikator penempatan, promosi dan pendidikan dan pelatihan (diklat), sebagaimana telah diuraikan pada bab terdahulu dapat disimpulkan bahwa dalam pengembangan karir pegawai negeri sipil yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan belum sepenuhnya terlaksana dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ada. Dalam arti terjadi bias atau kesenjangan pada berbagai praktek-praktek dalam pengembangan karir sehingga tujuan akhir untuk meningkatkan kualitas pegawai sebagai upaya memenuhi visi dan misi sekretariat daerah Kabupaten Pesisir Selatan belum tercapai secara optimal. Dari hasil analisa yang dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Telah terjadi kekurangan dalam pendistribusi pegawai di semua bagian yang ada, penempatan belum sepenuhnya sesuai dengan latar belakang pendidikan, Kondisi seperti ini menyebabkan pekerjaan kurang mencapai hasil yang optimal dan kurang mendukung dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan. Ketimpangan ini terjadi karena penempatan pegawai lebih ditentukan kemauan pejabat tingkat atas tanpa memperhatikan kemampuan pegawai dan kebutuhan organisasi.
2. Promosi, seperti penentuan jabatan belum sepenuhnya didasarkan pada faktor kemampuan, prestasi kerja dan pengalaman kerja (senioritas). Penentuan jabatan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor pendekatan untuk kepentingan atasan/kepala daerah bukan karena prestasi dan kemampuan pegawai. Hal ini



disebabkan pada program promosi yang tidak terencana dengan baik, yang menimbulkan ketidakadilan bagi pegawai yang lain.

3. Sekretariat daerah lebih memprioritaskan diklat perjenjangan/kepemimpinan daripada diklat teknis. Kondisi ini kurang menguntungkan karena diklat perjenjangan lebih mengutamakan aspek pemenuhan persyaratan administrasi untuk menduduki jabatan daripada peningkatan kemampuan dan pengetahuan. Rekrutmen untuk peserta diklat juga belum memiliki kriteria yang jelas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sehingga pelaksanaan diklat belum sepenuhnya didasarkan pada suatu perencanaan atau program yang jelas. Jika kondisi ini tidak segera dibenahi maka sulit bagi sekretariat daerah membangun *team work* dengan berbasis berbagai disiplin ilmu.

Bias atau subjektivitas pada proses pengembangan karir aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan tersebut dipicu oleh beberapa faktor penghambat yaitu :

1. Budaya organisasi

Berdasarkan uraian dan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi kurang mendukung pengembangan karir PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan, seperti budaya mendahulukan kerabat dan pendekatan/loyalitas yang berlebihan sehingga berpengaruh terhadap sikap dan perilaku pimpinan yang berwenang dalam menentukan penempatan, promosi, pendidikan dan pelatihan serta bentuk pengembangan karir pegawai lainnya.

## 2. Kekuasaan dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pemegang kekuasaan dan atasan memiliki peran penting dalam pengembangan karir pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan. Sebagian besar bersifat negatif karena ditunjukkan dengan penggunaan kekuasaan yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan pemegang kekuasaan/atasan tidak memberikan penilaian dan evaluasi yang netral kepada para pegawai sehingga pegawai yang berprestasi dan berdedikasi serta memiliki loyalitas tinggi tidak memperoleh kelancaran dalam pengembangan karirnya.

### 6.2. Saran.

Agar pengembangan karir aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan dapat terlaksana dengan baik dalam arti mampu memenuhi visi dan misi organisasi, maka perlu ditempuh beberapa langkah sebagai berikut :

1. Dalam penempatan pegawai semestinya pemda lebih memperhatikan kebutuhan unit-unit organisasi baik jumlah maupun kualitas serta kompetensi yang dimiliki agar mampu mendukung pelaksanaan tugas yang diembannya. Prinsip yang harus dipegang adalah *the right man on the right place*. Prinsip ini dapat dilaksanakan apabila tersedia data mengenai kemampuan dan kecakapan kerja setiap pegawai. Oleh sebab itu perlu adanya sistem informasi kepegawaian yang akurat dan memuat data dan informasi dari pegawai yang mendukung dalam upaya pelaksanaan pengembangan karir.
2. Dalam promosi jabatan hendaknya didasarkan atas kriteria yang jelas dan transparan serta memperlakukan setiap pegawai secara adil dan memberikan



kesempatan dan peluang yang sama kepada pegawai untuk mengembangkan karirnya. Untuk itu sekretariat daerah perlu membuat standar kompetensi jabatan yang dijadikan pedoman dan ukuran bagi setiap pegawai yang ingin memperoleh promosi jabatan.

3. Lebih memprioritaskan pendidikan di perguruan tinggi dengan pertimbangan bahwa kompetisi di masa depan berada pada tataran ilmu pengetahuan dan teknologi, dan memprioritaskan diklat teknis karena pegawai yang memiliki kemampuan teknis yang spesifik sangat berguna untuk merespon kompleksitas tuntutan pelayanan masyarakat.
4. Perlu strategi perubahan budaya, sehingga organisasi dapat mengembangkan perilaku yang mendukung bagi tercapainya pelaksanaan tugas organisasi, seperti mengembangkan inisiatif individu, toleransi terhadap resiko, pemahaman loyalitas, sistem penghargaan, pola komunikasi dan perilaku yang mendukung lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Flippo, L. 1994. *Karir dalam Organisasi (Terjemahan Susanto Budidharmo)*. Semarang: BPFE Universitas Diponegoro.
- Glueck, W.F. 1986. *Personnel: A Diagnostic Approach*. Texas: Bussiness Publishing Inc.
- H. Hadari Nawawi, 1998, “ *Metode Penelitian Bidang Sosial* ” Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.
- Hariandja, 2002, “ *MSDM : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivias Pegawai*”, Grasindo, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, SP, 1999, “ *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*”, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Handoko, T.H. 1996 *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (Edisi 2)*. BPFE, Yogyakarta.
- Hesel Nogi Tangkilisan, 2003, “*Konsep, Teori dan Praktek MSDM Berdasarkan Konsep Bernardin dan Rusel :Manajemen Sumber Daya Manusia Birokrasi Publik*”, Lukman Offset dan YPAPI, Yogyakarta.
- Hidayat, A. (2001). *Manajemen Karir dan Pengembangannya*. [www.sumbawa.tripod.com/artimanakarir.html](http://www.sumbawa.tripod.com/artimanakarir.html).
- Hodge BJ, Anthony William, and P. Galles LM, 1996, “*Organizational Theory A Strategic Approach*”, Prentice-Hall International Inc, Encwood Cliffs New Jersey.
- Max Weber, 2002, Dalam Miftah Thoha “*Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya* “, PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Manurung, R. 1989. Rencana Karir untuk Karyawan. *Majalah Manajemen*. 65, 66-71, 6 Agustus 1989.
- Martoyo, Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Moleong, Lexy J, 2000, “ *Metodologi Penelitian Kualitatif* “, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Musanef, 1996. “ *Manajemen kepegawaian di Indonesia*”, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta.
- Nasir, Moh, 2003, “*Metode Penelitian* “, Ghalia Indonesia, Jakarta



- Notoadmodjo, Soekidjo, 1998 "*Pengembangan Sumber Daya Manusia*," ( Edisi Revisi ), Rineka Cipta, Jakarta.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (1994). *Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage*. Illinois : Austen Press.
- Osborne, David and Peter Plastrik, 2000, "*Memangkas Birokrasi*", Penerbit PPM (Terjemahan), Jakarta, Cetakan Pertama.
- R. Sally Marisa Sihombing dan Derajat S. Widyharto, 2004, "*Pengembangan Pegawai Untuk Birokrasi Yang Good Governance* ", Dalam Ambar Teguh Sulistiyani, "*Memahami Good Governance : Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia* ", Penerbit Gaya Media, Yogyakarta.
- Riyas Rasyid, 1997, "*Pembangunan Pemerintahan Indonesia Memasuki Abad 21*", Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap Ilmu Politik Institut Ilmu Pemerintahan, Jakarta.
- Rivai, Harif Amali, 2000, *Career Resilience : Paradigma Baru Dalam Pengembangan Karir*, Jurnal Telaah Bisnis, Volume I No I Juli 2000, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2004, "*Memahami Good Governance ; Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*", Penerbit Gaya Media, Yogyakarta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosidah, 2003, "*Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*", Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P, 1999, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, Sondan P. 2004, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", Bumi Aksara Harapan Jakarta.
- Susanto, 1997, "*Budaya Organisasi (Manajemen Dan Persaingan Bisnis)*", Elex Media Komputindo, Jakarta
- Suherlan, tesis "Pengaruh Program Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan", 2005
- Thoha, Miftah 2004, "*Birokrasi dan Politik di Indonesia* ", PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Thoha, Miftah, 2005, "*Administrasi Kepegawaian Daerah*", Ghalia Indonesia, Yogyakarta.

Tohardi, Ahmad, 2002, *“Pemahaman Praktis Sumber Daya Manusia”*, Cetakan Pertama Penerbit Mandar Maju, Pontianak.

Tulus, Agus, Moh, 1992, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Wasistiono, Sadu, dkk, 2002, *“Manajemen Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah”*, Fokusmedia, Bandung.

#### **Peraturan Perundang-Undangan.**

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 *tentang Pemerintahan Daerah sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.*

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 *tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.*

Peraturan Pemerintah RI Nomor 13 tahun 2002 *tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.*

Peraturan Pemerintah RI No 9 Tahun 2003 *Tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2000 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.*

Peraturan Pemerintah RI No 101 Tahun 2000 *tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.*

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A tahun 2003 *tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan.*



**Lampiran I : Pedoman Wawancara****PEDOMAN WAWANCARA****Penelitian****PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI NEGERI SIPIL  
(STUDI KASUS SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN PESISIR SELATAN)****Pengantar**

Panduan wawancara ini merupakan pedoman dalam rangka mengumpulkan informasi yang bersumber dari berbagai pihak yang berkompeten dan berpengaruh langsung, dalam rangka penelitian mengenai sistem pengembangan karir PNS studi kasus Sekretariat daerah Kabupaten Pesisir Selatan.

Informasi yang diperoleh berguna untuk bahan penyusunan tesis S-2 sebagai salah satu syarat menyelesaikan studi pada Program Studi Perencanaan Pembangunan (PPn) Universitas Andalas Padang.

Dalam upaya menghimpun informasi dan data tersebut, penggunaan pedoman wawancara ini lebih bersifat fleksibel sesuai dengan situasi dan kondisi yang berkembang di lokasi penelitian. Namun demikian, apabila Bapak/Ibu berkenan kami juga sangat mengharapkan bantuannya untuk dapat memberikan data sekunder yang relevan dengan fokus masalah yang dikaji.

Pada akhirnya penelitian ini hanyalah untuk kepentingan penelitian/pemikiran akademisi semata, dan secara langsung tidak akan mempengaruhi keberadaan Bapak/Ibu di lokasi/instansi penelitian.

Atas perhatian, bantuan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

**Padang, Mei 2008**

**Peneliti**

**Pokok-pokok Pertanyaan dalam wawancara ini meliputi :**

1. Sejauh mana pelaksanaan pengembangan karir PNS dalam di lingkungan pemerintah kabupaten Pesisir Selatan?
2. Menurut Bapak/Ibu apakah dalam pengembangan karir, pegawai pernah berpartisipasi (diikutsertakan)?
  - Kalau pernah, dalam bentuk apa partisipasi tersebut ?
  - Kalau tidak pernah, apakah Pemda pernah memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengkomunikasikan tentang karirnya ?
3. Menurut Bapak/Ibu apakah pegawai pernah mengkomunikasikan tentang pengembangan karirnya dengan atasan?
4. Sejauhmana pegawai mengkomunikasikan tentang pilihan unit kerja (instansi) yang diinginkannya dengan atasan?
5. Sejauhmana peran Baperjakat dalam memberikan pertimbangan untuk menempatkan pegawai dalam jabatan ?
6. Selama ini apakah Pemerintah daerah transparan (terbuka) terhadap program-program pengembangan karir ? Jelaskan
7. Dalam rekrutmen dan seleksi pegawai, apakah diketahui oleh semua pegawai di lingkungan Kabupaten Pesisir Selatan ?
8. Apakah dalam menempatkan seseorang pada suatu jabatan selalu mengedepankan prinsip “ the right man an the right place? (penempatan seseorang yang sesuai dengan pendidikan dan pekerjaannya).
9. Apa yang menyebabkan terjadinya ketimpangan dalam penempatan dan distribusi pegawai di sekretariat daerah ?



10. Bagaimana cara penilaian dan evaluasi terhadap pegawai yang dilakukan di sekretariat daerah ini, apakah diketahui oleh semua pegawai? Jelaskan
11. Dalam hal pelaksanaan diklat, apakah informasinya dapat diterima atau diumumkan kepada seluruh pegawai di sekretariat daerah? jelaskan
12. Apakah program-program tugas belajar maupun sejenisnya di umumkan kepada semua pegawai di lingkungan Kabupaten Pesisir Selatan ? Jelaskan
13. Bagaimana menentukan PNS yang akan dikirim untuk melanjutkan pendidikan dan mengikuti pelatihan?
14. Apakah dalam pelaksanaan mutasi dan promosi dilaksanakan secara terbuka ? Bagaimana pelaksanaannya ?
15. Bagaimana mekanisme dalam mempromosikan pegawai untuk menduduki jabatan ?
16. Apakah semua pegawai di lingkungan Kabupaten Pesisir Selatan memperoleh informasi yang sama terhadap program-program pengembangan karir yang ada ? Jelaskan
17. Bagaimanakah peran elit pejabat dalam menggunakan kekuasaannya, apakah berpengaruh terhadap program pengembangan karir pegawai? Jelaskan
18. Menurut Bapak/Ibu sejauh ini apakah forum baperjakat berjalan dengan lancar ? Jelaskan
19. Bagaimana proses atau mekanisme pengambilan keputusan dalam sidang Baperjakat?
20. Apakah hasil-hasil yang dibicarakan dalam forum baperjakat pernah mendapat protes dari para pegawai ? Jelaskan

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara

Beberapa bentuk pertanyaan yang diajukan dan jawaban yang diberikan responden dalam wawancara yang dilakukan oleh peneliti adalah :

### A. Pertanyaan menyangkut indikator Penempatan Pegawai

1. Apakah dalam menempatkan seseorang pada suatu jabatan selalu mengedepankan prinsip “the right man an the right place”? (penempatan seseorang yang sesuai dengan pendidikan dan pekerjaannya).

----- Dalam menempatkan pegawai pada suatu jabatan harus memenuhi persyaratan yang telah ditentukan baik persyaratan teknis maupun persyaratan administratif seperti standar pangkat dan golongan, pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti serta lulus seleksi dari badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan, namun seandainya ada beberapa kesenjangan yang terjadi dalam penempatan pegawai pada suatu jabatan yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku, mungkin hal tersebut diluar pertimbangan baperjakat dan yang berwenang untuk memutuskan penempatan tetap berada pada keputusan akhir dari kepala daerah.----- (wawancara dengan Kepala BKD)

2. Sejauhmana peran Baperjakat dalam memberikan pertimbangan untuk menempatkan pegawai dalam jabatan ?

----- Baperjakat itu merupakan suatu badan yang dibentuk untuk dapat memberikan pertimbangan dalam sidang yang diadakan untuk menentukan baik penempatan pegawai, kenaikan pangkat pegawai, usulan melanjutkan pendidikan dan pelatihan dan pensiun pegawai. Baperjakat hanya melaksanakan perannya sebagai pemberi pertimbangan sesuai dengan usulan yang telah diterima dan persyaratan yang telah ditentukan namun baperjakat tidak berhak untuk memutuskan perkara dalam pengembangan karir pegawai----- (wawancara dengan anggota Baperjakat).

3. Bagaimana mekanisme dalam mempromosikan pegawai untuk menduduki jabatan ?

-----Pejabat yang membidangi kepegawaian menginventarisir lowongan jabatan yang kosong dan persyaratan yang ditentukan untuk jabatan tersebut, kemudian lowongan formasi jabatan tersebut diinformasikan kepada seluruh pimpinan satuan organisasi di pemda Pesisir Selatan. Berdasarkan



informasi lowongan jabatan tersebut, para pejabat struktural (pimpinan unit kerja) secara hirarki mengajukan calon yang memenuhi syarat guna mengisi lowongan jabatan kepada pejabat yang berwenang dengan tembusan disampaikan kepada ketua baperjakat. Kemudian nama-nama calon yang diusulkan akan dipertimbangkan dalam sidang baperjakat yang akan dilaksanakan----- (wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan dan Diklat pada BKD Pesisir Selatan).

## **B. Pertanyaan menyangkut indikator Promosi Pegawai**

1. Apakah dalam pelaksanaan mutasi dan promosi dilaksanakan secara terbuka ?

Bagaimana pelaksanaannya di Sekretariat Daerah?

-----Sejauh ini informasi mengenai promosi diberitahukan secara terbuka kepada pegawai, namun ada beberapa hal yang tidak mungkin diinformasikan kepada pegawai karena hal tersebut bersifat rahasia tugas, tetapi dalam hal ini pegawai diberikan kesempatan yang sama dalam promosi dan mutasi. mengenai perpindahan dari bagian ke bagian dalam kaitannya dengan promosi telah disepakati suatu mekanisme dimana bagian yang membutuhkan dapat menyampaikan permintaan melalui nota dinas kepada sekretaris daerah untuk mendapatkan persetujuan dan tembusannya disampaikan kepada Badan Kepegawaian Daerah dan kepala bagian. Namun realisasinya sulit dilaksanakan karena terbentur pada sikap pegawai pada setiap bagian----- (Wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi).

2. Bagaimana cara penilaian dan evaluasi terhadap pegawai yang dilakukan di sekretariat daerah ini, apakah diketahui oleh semua pegawai? Jelaskan

-----Dalam ketentuan yang ada penilaian terhadap pegawai dilakukan dengan menilai kinerja dan prestasi pegawai melalui daftar penilaian dan prestasi pegawai (DUK) yang berisi indikator kejujuran, kepemimpinan, tanggungjawab, disiplin dan sebagainya, daftar ini semestinya dinilai oleh pimpinan unit kerja masing-masing, namun yang sering terjadi ketimpangan dimana pegawai itu sendiri yang membuat penilaian dan ditandatangani oleh pimpinannya terutama untuk promosi kenaikan pangkat, hal ini tentu dirasa tidak objektif lagi, karena pegawai bisa saja mengisi daftar tersebut sesuai dengan keinginannya tidak berdasarkan kenyataan yang sesungguhnya, seharusnya pimpinan lebih tegas dan memperhatikan masalah ini----- (wawancara dengan staf sekretariat daerah).



### C. Pertanyaan menyangkut indikator Pendidikan dan Pelatihan Pegawai

1. Dalam hal pelaksanaan diklat, apakah informasinya dapat diterima atau diumumkan kepada seluruh pegawai di sekretariat daerah? jelaskan.

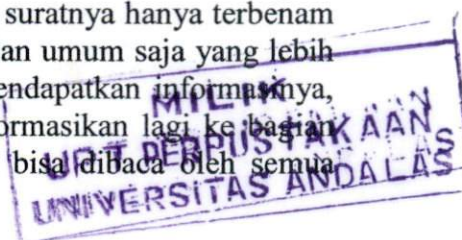
-----Sejauh ini informasi mengenai pendidikan dan pelatihan selalu disampaikan oleh Badan Kepegawaian Daerah melalui surat untuk diumumkan kepada seluruh pegawai, namun ada juga beberapa pegawai yang tidak mengetahui informasi tersebut karena tidak aktif bertanya dan mencari informasi ke bagian umum, tapi kebanyakan informasi yang telah disampaikan BKD ke Sekretariat Daerah lebih banyak diterima dari mulut ke mulut ----- (Wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi).

2. Bagaimana menentukan PNS yang akan dikirim untuk melanjutkan pendidikan dan mengikuti pelatihan?

-----Kalau mengenai masalah melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi terutama sekali pegawai harus lulus seleksi yang diadakan oleh perguruan tinggi tersebut, kemudian dipertimbangkan dalam forum Baperjakat dan disesuaikan dengan persyaratan yang ada. Pegawai yang lulus dari hasil pertimbangan akan diberikan izin belajar maupun tugas belajar sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dimana pegawai yang diberikan izin belajar dengan syarat tidak boleh meninggalkan tugas dan pekerjaannya sehari-hari dengan biaya yang ditanggung oleh masing-masing individu, namun lebih istimewa kepada pegawai yang diberikan tugas belajar dimana diperbolehkan untuk meninggalkan tugas selama batas waktu yang ditentukan dan bersedia melepaskan jabatan bagi pegawai yang telah memperoleh jabatan dan biasanya biaya untuk pendidikan pegawai yang tugas belajar dianggarkan dalam anggaran pemerintah daerah dalam APBD, sedangkan mengenai masalah pengiriman pegawai untuk mengikuti diklat baik itu kepemimpinan maupun diklat teknis berdasarkan seleksi yang diadakan oleh pimpinan, pegawai yang mempunyai kompetensi sesuai diklat yang diselenggarakan akan diutus dan dikirim untuk mengikuti pelatihan----- (Wawancara dengan Kepala Bagian Pengembangan dan Diklat pada BKD Pesisir Selatan).

3. Apakah program-program tugas belajar maupun sejenisnya di umumkan kepada semua pegawai di lingkungan Kabupaten Pesisir Selatan ? Jelaskan

-----Informasi mengenai program tugas belajar tidak semuanya dapat kami terima, kadang-kadang surat yang dikirim oleh BKD ke Bagian Umum tidak disampaikan kepada pegawai sehingga suratnya hanya terbenam saja di bagian umum dan hanya orang-orang di bagian umum saja yang lebih banyak tahu sementara kita di bagian lain tidak mendapatkan informasinya, seharusnya teman-teman di bagian umum menginformasikan lagi ke bagian lain atau diumumkan di papan pengumuman, biar bisa dibaca oleh semua





pegawai dan pegawai mendapatkan kesempatan yang sama dalam melanjutkan pendidikan demikian juga informasi mengenai kesempatan untuk mengikuti pelatihan, diharapkan jangan ada rasa kecemburuan dan persingan diantara pegawai karena hal ini akan menghambat karir pegawai-----  
(Wawancara dengan staf Sekretariat Daerah).

4. Bagaimanakah peran elit pejabat dalam menggunakan kekuasaannya, apakah berpengaruh terhadap program pengembangan karir pegawai? Jelaskan

-----sepertinya karir di pemda ini lebih banyak ditentukan oleh pejabat /kepala, keluarga bupati dan wakil bupati lebih dulu mendapat perhatian untuk diberi jabatan, kita yang tidak dari kalangan itu hanya menunggu nasib aja, kalau dapat jabatan disyukuri, kalau belum tidak usah berkecil hati, karena kita tahu kondisi kita seperti apa-----  
(wawancara dengan staf Sekretariat Daerah).

-----Secara umum memang elit pimpinan berpengaruh pada pengembangan karir, karena bagi mereka yang dapat bekerja sesuai dengan keinginan elit pimpinan tentunya akan mendapatkan kemudahan dalam pengembangan karirnya, tetapi semuanya tetap didasarkan pada kemampuan pegawai itu sendiri. Jika pegawai yang bersangkutan memang tidak mampu bekerja dengan baik, walaupun dekat dengan pimpinan belum tentu mendapatkan kemudahan dalam pengembangan karirnya-----  
(wawancara dengan salah seorang Kepala Bagian di Sekretariat Daerah).

